

# MASTER'S THESIS

## Hoe kan verbeterde communicatie IT-implementatie projecten doelgericht helpen?

Renard, C

**Award date:**  
2022

[Link to publication](#)

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

[pure-support@ou.nl](mailto:pure-support@ou.nl)

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 30. Nov. 2022

**Open Universiteit**  
[www.ou.nl](http://www.ou.nl)



# How could improved communication effectively help IT implementation projects?

Hoe kan verbeterde communicatie IT-implementatie projecten doelgericht helpen?

Opleiding: Open Universiteit, faculteit Betawetenschappen  
Masteropleiding Business Process Management & IT

Programme: Open University of the Netherlands, faculty of Science  
Master of Science Business Process Management & IT

Cursus: IM0602 Voorbereiden Afstuderen BPMIT  
IM9806 Afstudeeropdracht Business Process Management and IT

Student: Cédrique Renard

Identiteitsnummer:

Datum: 26/06/2022

Afstudeerbegeleider: Mevrouw Pien Walraven

Meelezer: Dr. Rogier van de Wetering

Versie nummer: 1.0

Status: AF - Definitief

## Abstract

IT-service bedrijven werken binnen een uitdagende en voortdurend evoluerende sector waarbij stakeholdercommunicatie essentieel is. Uit onderzoek blijkt dat de stakeholderscommunicatie voor een groot deel de slaagkans van een succesvolle IT-implementatie bepaalt (Gutierrez et al., 2008). Er zijn diverse mogelijke manieren waarop communicatie binnen een IT-implementatie kan gestimuleerd worden. De diverse stakeholders hebben elk hun doelen en behoeften waardoor het nastreven van alignment niet altijd evident is. Uit recente vakliteratuur blijkt dat het Co-Evolutionary IS alignment (COISA) -model de alignment kan faciliteren binnen de complexe organisaties. Dit interessant model is tot nu toe getoetst binnen de medische sector.

Door middel van de invalshoeken (1) communicatie en (2) COISA wil dit onderzoek meer inzicht verwerven in co-evolutionaire interacties en samenwerking tussen alle stakeholders middels stakeholderscommunicatie bij een IT- dienstverlenend bedrijf. Via een casestudy werd dit model getoetst bij een IT- dienstverlenend bedrijf. De resultaten van de interviews leverde aanvullingen op de reeds bestaande literatuur. Het belang van “empowerment” en “betrokkenheid bij initiële beslissingen” dragen bij als communicatie-optimalisatie in het kader van stakeholdersalignment.

De aanbevelingen van dit onderzoek kunnen IT-dienstverlenende gebruiken om hun communicatie te optimaliseren om alignment tussen alle stakeholders na te streven binnen IT-implementaties.

*Sleutelbegrippen: Communication, COISA, stakeholder alignment, Business-IT Alignment, IT implementation, IT-service organization*

## Samenvatting

IT-service bedrijven werken binnen een uitdagende sector waarbij stakeholdercommunicatie essentieel is. Dit bepaalt voor een groot deel de slaagkans van een succesvol IT-implementatie (Gutierrez et al., 2008). Er zijn diverse mogelijke manieren waarop communicatie binnen een IT-implementatie kan worden gestimuleerd. Effectieve communicatie is de sleutel voor een succesvolle IT-implementatie en vormt de grondslag om co-evolutionaire afstemmingsprocessen tussen IS-stakeholders te faciliteren.

Organisaties binnen de IT-sector kennen diverse stakeholders, met elk hun doelen en behoeften. Uit recente vakliteratuur blijkt het COISA-model voornamelijk de alignment te faciliteren binnen de medische sector (Walraven et al., 2018) maar er is amper onderzoek gedaan naar de co-evolutionaire afstemmingsprocessen van informatiesystemen binnen IT-bedrijven (Walraven et al., 2020). Dit onderzoek zal een antwoord bieden hoe de communicatie tussen stakeholders in het IT-implementatie-proces geoptimaliseerd kan worden (in de IT-sector). Door zich toe te spitsen op een nieuwe sector worden ook nieuwe gebieden van de toepasbaarheid van het COISA-model in kaart gebracht.

“De optimalisatie van stakeholderscommunicatie binnen het co-evolutionaire IS-alignment bij een IT-service dienstverlening”, is het beoogde doel voor dit empirisch onderzoek. Hiermee wil men bereiken dat complexe organisaties een optimale consensus kunnen bereiken tussen alle stakeholders. Dit luidt tot de volgende onderzoeksvraag:

*“Hoe kan de communicatie geoptimaliseerd worden in navolging van alignment binnen het proces van IT-implementatie, bij een IT-dienstverlenend bedrijf?”*

De verschillende stakeholders, bij het implementeren van een IT-project, zijn volgens Lech (2014): projectmanagers, consultants, belangrijke gebruikers, management en softwareontwikkelaars. Elke stakeholder is betrokken bij deze afstemming, ieder met een bepaald doel, mening, wens of nood. Daarbij is het zeer belangrijk dat iedere stakeholder zijn belangen kan uitdrukken waarbij er tegelijkertijd wordt gestreefd naar een gemeenschappelijke basis in wat zo'n implementatie voor ieder inhoudt met daarbij de bedrijfsdoelen, -noden en -strategieën in rekening te nemen (McLaren & Jariri, 2012). Volgens McLaren en Jariri (2012) worden de risico's en bijhorende anticipatieve maatregelen best op voorhand in kaart gebracht. De overdracht van deze maatregelen zal via communicatie verlopen, dewelke een cruciale rol kent bij het IT-implementatieproces.

2 literatuurstromingen vormen de basis voor het theoretisch model voor de optimalisatie van communicatie binnen IT-implementaties binnen IT-dienstverlenende bedrijven. Met name de combinatie van (1) communicatie bij IT-implementatie projecten, en (2) de effectieve stakeholders COISA-interacties bij IT-implementaties. Dit leidt tot twee overkoepelende categorieën van het conceptueel model: (1) coördinatie van stakeholdersinteracties en (2) engagementsplan voor stakeholdersalignment.

Voor dit “verkennd en beschrijvend” onderzoek is een kwalitatief diepte-onderzoek het meest geschikt (Saunders et al., 2019). Gezien de verkennende aard van het onderzoek is er geopteerd voor een single-casestudie (Yin, 2013). Binnen een Belgisch IT-dienstverlenend bedrijf spitste dit onderzoek zich toe op de implementatie van “Octopus Deploy”, waarbij er semigestructureerde interviews werden afgenomen bij 5 stakeholders. Daarna zijn de onderzoeksresultaten op zowel een inductieve als deductieve wijze geanalyseerd.

De resultaten van dit onderzoek volgen de wetenschappelijke literatuur dat door middel van (1) Coördinatie van de stakeholdersinteracties en (2) Engagementsplan voor stakeholdersalignment de communicatie geoptimaliseerd wordt. De resultaten zijn in lijn met de onderzoeksresultaten uit het opgesteld conceptueel model (Morris, 2020;Luna & da Silva, 2015;Shekhovtsov et al., 2015;Walraven et al., 2020). Anderzijds zijn er twee nieuwe perspectieven “empowerment” en “betrokkenheid bij initiële beslissingen” die worden bijgedragen aan de huidige wetenschappelijke bevindingen. Deze 2 nieuwe inzichten kunnen een meerwaarde bieden bij het COISA-model. Idealiter worden deze bevindingen in de toekomst nog verder afgetoetst om na te gaan of deze 2 inzichten niet louter toe te wijzen zijn aan de specifieke case-organisatie.

Onderstaande praktijkaanbevelingen kunnen IT-dienstverlenende gebruiken om hun communicatie te optimaliseren en om alignment tussen alle stakeholders na te streven binnen IT-implementaties:

Ten eerste, creëer een vooruitgangsgebonden ondersteunde omgeving via communicatietools zoals MS Teams. Voorzie hierbij ook korte lijn procedures als minimale duidelijke beslisprocedures.

Ten tweede, voorzie informele als formele communicatie. Voorzie formele communicatie die doelgericht en anticipatief is. Deze formele communicatie kan zowel via niet-geplande ad-hoc communicatie als via geplande vergaderingen. Echter is de combinatie nodig want *“Formele dingen zijn goed om dingen vast te leggen en informeel dingen zijn heel goed om elkaar aan te voelen.”*

Ten derde, creëer een vertrouwde en open minded houding tussen de stakeholders.

Ten vierde, het betrekken van alle stakeholders bij de opzet van een IT-implementatie. Dit kan uitgebouwd worden via het nastreven van een gemeenschappelijk doel doorheen de hele IT-implementatie. Hierbij is het belangrijk dat alle stakeholders een gemeenschappelijke taal hanteren.

Ten slotte, uit dit onderzoek blijkt dat empowerment van de stakeholders de communicatie optimaliseert. Het bekrachtigen, geven van vrijheid, verantwoordelijkheid en zeggenschap van stakeholders motiveert de stakeholdersafstemming.

Er is weinig literatuur voor handen omtrent stakeholders co-evolutionair IS alignment binnen IT dienstverlenende organisaties daarom is het aanbevolen om vervolgonderzoek binnen deze sector uit te voeren om de bestaande literatuur uit te breiden.

## Summary

IT service companies work in a challenging sector in which stakeholder communication is essential. This determines to a large extent the success rate of an IT implementation (Gutierrez et al., 2008). There are several possible ways in which communication within an IT implementation can be stimulated. Effective communication is the key to a successful IT implementation and is the basis for facilitating co-evolutionary alignment processes among IS stakeholders.

Organizations within the IT sector have various stakeholders, each with their own goals and needs. Recent professional literature suggests that the COISA model primarily facilitates alignment within the medical sector (Walraven et al., 2018) but there has been little research into the co-evolutionary alignment processes of information systems within IT companies (Walraven et al., 2020). This research will provide an answer how to optimize the communication between stakeholders in the IT implementation process (in the IT sector). By focusing on a new sector, new areas of applicability of the COISA model are also identified.

"The optimization of stakeholder communication within the co-evolutionary IS alignment in an IT service" is the intended goal for this empirical research. The aim is to achieve that complex organizations can reach an optimal consensus between all stakeholders. This leads to the following research question:

"How can communication be optimized following alignment within the process of IT implementation, at an IT service company?".

According to Lech (2014), the different stakeholders in implementing an IT project are: project managers, consultants, key users, management and software developers. Each stakeholder is involved in this alignment, each with a particular purpose, opinion, desire or need. It is very important that each stakeholder is able to express their interests, while at the same time striving for a common basis in what such an implementation entails for each, taking into account the business goals, needs and strategies (McLaren & Jariri, 2012). According to McLaren and Jariri (2012), the risks and associated anticipatory measures are best identified in advance. The transfer of these measures will be through communication, which plays a crucial role in the IT implementation process.

Two strands of literature form the basis of the theoretical model for the optimization of communication within IT service companies. In particular, the combination of (1) communication in IT implementation projects, and (2) the effective stakeholder COISA interactions in IT implementations. This leads to two overarching categories of the conceptual model: (1) coordination of stakeholder interactions and (2) engagement plan for stakeholder alignment.

For this "exploratory and descriptive" research, an in-depth qualitative study is most appropriate (Saunders et al., 2019). Given the exploratory nature of the research, a single case study was chosen (Yin, 2013). Within a Belgian IT services company, this research focused on the implementation of "Octopus Deploy", where semi-structured interviews were conducted with 5 stakeholders. Afterwards, the research results were analyzed both inductively and deductively.

The results of this research follow the scientific literature that through (1) Coordination of stakeholder interactions and (2) Engagement plan for stakeholder alignment, communication is optimized. The results are in line with the research findings from the established conceptual model (Morris, 2020; Luna & da Silva, 2015; Shekhovtsov et al., 2015; Walraven et al., 2020). On the other hand, two new perspectives "empowerment" and "involvement in initial decisions" are contributed to the

current scientific findings. These 2 new insights can add value to the COISA model. Ideally, these findings will be further tested in the future in order to verify whether these 2 insights are not merely attributable to the specific case organization.

The practice recommendations below can be used by IT service providers to optimize their communication and to pursue alignment between all stakeholders within IT implementations:

Firstly, create a progressively supportive environment through communication tools such as MS Teams. Include short line procedures such as minimum clear decision procedures.

Second, foresee informal as well as formal communication. Foresee formal communication that is goal-oriented and anticipatory. This formal communication can be done through unplanned ad hoc communication as well as through planned meetings. However, the combination is necessary because *"Formal things are good for laying things down and informal things are very good for feeling each other out."*

Third, create a trusting and open minded attitude among the stakeholders.

Fourth, involve all stakeholders in the design of an IT implementation. This can be expanded through the pursuit of a common goal throughout the IT implementation. Here, it is important that all stakeholders use a common language.

Finally, this research shows that empowering stakeholders optimizes communication. Empowering, giving freedom, responsibility and control to stakeholders motivates stakeholder alignment.

There is little literature on stakeholder co-evolutionary IS alignment within IT service organizations therefore it is recommended to conduct follow-up research within this sector to expand the existing literature.

# Inhoudsopgave

Abstract.....	ii
Samenvatting .....	iii
Summary .....	v
Inhoudsopgave.....	vii
1. Achtergrond .....	1
1.1. Probleem en vraagstelling .....	2
1.2. Aanpak .....	2
2. Theoretisch kader .....	3
2.1. Literatuuronderzoek .....	3
2.2. Resultaten en conclusies.....	4
2.2.1. COISA en (stakeholder-communicatie binnen) IT-implementatie.....	4
2.2.2. Conceptueel model.....	5
2.3. Vervolgonderzoek: doel.....	11
3. Methodologie.....	12
3.1. Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethoden.....	12
3.2. Methode en gegevensanalyse .....	13
3.3. Validiteit en betrouwbaarheid.....	14
3.4. Ethische aspecten .....	14
4. Resultaten .....	15
4.1. Uitvoering van het onderzoek .....	15
4.2. Onderzoeksresultaten.....	15
4.2.1. Coördinatie van de stakeholdersinteracties .....	16
4.2.2. Engagementsplan voor stakeholdersalignment .....	18
5. Discussie, conclusies en aanbevelingen.....	20
5.1. Conclusie .....	20
5.2. Discussie – reflectie.....	20
5.2.1. Coördinatie van de stakeholdersinteracties .....	20
5.2.2. Engagementsplan voor stakeholdersalignment .....	22
5.2.3. Algemene reflecties .....	23
5.3. Aanbevelingen voor de praktijk.....	23
5.4. Bepalingen van dit onderzoek/ Aanbevelingen voor verder onderzoek.....	24
6. Referenties.....	25
7. Bijlages .....	27



7.1.	Zoekstrategie .....	27
7.1.1.	In- en exclusiecriteria zoekstrategie .....	27
7.1.2.	Resultaten weerhouden artikels .....	27
7.1.3.	Snowball methode .....	29
7.2.	Interviewvragen .....	32
7.3.	Informatiebrief voor deelnemers aan een afstudeeronderzoek .....	33
7.4.	Informed consent/ Toestemmingsverklaring voor deelnemers aan een afstudeeronderzoek	36
7.5.	Geanonimiseerde codering per interviewee .....	38
7.5.1.	Codering Interview Stakeholder Consultant.....	39
7.5.2.	Codering interview Stakeholder Eindgebruiker .....	41
7.5.3.	Codering interview Stakeholder Management.....	44
7.5.4.	Codering interview Stakeholder Ontwikkelaar .....	48
7.5.5.	Codering interview Stakeholder Projectleider.....	51

## 1. Achtergrond

De bedrijven die een informatiesysteem wensen te implementeren staan voor grote uitdagingen op financieel, functioneel maar ook strategisch vlak (Brynjolfsson & Hitt, 2000). Wang et al. (2017) concludeerden dat minder dan 50% van de Information Technology (IT)-projecten worden behaald binnen het vooropgestelde budget en planning. Dit geeft een negatieve financiële en strategische weerslag op een IT-organisatie. Er zijn ook talrijke gevallen gekend van mislukte IT-investeringen wegens het gebrek aan afstemming tussen de bedrijfsstrategie en het IT-project zelf (Gutierrez et al., 2008).

Een afstemming tussen de bedrijfsstrategie en de bedrijfs-IT noemt men 'Business and IT Alignment' (BITA): *"Business & IT Alignment is the degree to which the IT applications, infrastructure and organization, the business strategy and processes enables and shapes, as well as the process to realize this"* (Silvius, 2007, p. 23).

Onderzoek gaf aan dat gemiddeld 7% van de betaalde softwarefunctionaliteit daadwerkelijk gebruikt wordt. Terwijl 85% van de informatiesystemen (IS) projecten hun vooropgestelde doelstellingen niet behalen en zelfs 32% gedurende het project geannuleerd wordt (Onita & Dhaliwal, 2017). Volgens Guo (2019) zijn IT-implementaties complex gezien het feit dat IT-projecten vaak veel afhankelijke variabelen kennen en dus dan ook stakeholders. Tussen deze stakeholders is veel gerichte communicatie noodzakelijk om tot een consensus/alignment te komen. De "complex adaptive systems" (CAS) theorie is een wetenschappelijk aanvaarde complexiteitstheorie om de interacties binnen complexe systemen en hun omgeving weer te geven. Daarnaast geeft het ook een overzicht van de co-evolutie van zowel het systeem als zijn omgeving. Door middel van complexiteitstheorieën kan een organisatie inspelen op de continue veranderende interacties, met gevolg dat de business en de IT optimaal op elkaar worden afgestemd (Amarilli et al., 2017). Verder bouwende op complexiteitstheorieën heeft het onderzoek van Walraven et al. (2020) het fenomeen van de afstemmings-processen binnen het Co-evolutionary Information Systems Alignment (COISA)-raamwerk onderzocht binnen de medische sector.

Net zoals in het onderzoek van Walraven et al. (2020) zijn IT-bedrijven net als de ziekenhuizen organisaties die te kampen hebben met snel wijzigende noden en complexe omgevingen. Het is voor de IT-service sector dan ook essentieel om een optimale afstemming van de IT op de strategie te beogen om steeds te kunnen blijven groeien (Morris, 2020). Volgens Wang et al. (2017) is het zeer belangrijk om de veranderingsprocessen nauw op te volgen. IT-organisaties hebben er namelijk baat bij om mee te zijn met de technologische trends. Elke stakeholder, betrokken bij deze afstemming, heeft een bepaald doel, mening, wens of nood. Daarbij is het zeer belangrijk dat iedere stakeholder zijn belangen kan uitdrukken (McLaren & Jariri, 2012).

Het COISA raamwerk biedt een benadering die de alignment faciliteert, door 4 versterkende elementen: (1) stakeholders-betrokkenheid, (2) motivering achter de afstemming, (3) de interconnecties en (4) de afstemmings-beslissingen (Walraven et al., 2020).

Communicatie binnen een IT-implementatie wordt door Morris (2020) dan ook gezien als de belangrijkste randvoorwaarde voor een succesvolle implementatie. Hiervoor refereert hij naar 3 adviezen aan om de communicatie te optimaliseren: (1) het bepalen en nauw definiëren van een gemeenschappelijk doel, (2) gebruik maken van één zelfde taal en (3) het verwerven van een basis gedeelde kennis. Echter merkt Morris (2020) op dat hoewel het definiëren van een gemeenschappelijk

doel de basis is, de communicatie voor IT organisaties binnen deze steeds evoluerende omgeving niet gemakkelijk is.

## 1.1. Probleem en vraagstelling

IT-service bedrijven werken binnen een uitdagende sector waarbij stakeholdercommunicatie essentieel is. Dit bepaalt voor een groot deel de slaagkans van een succesvolle IT-implementatie (Gutierrez et al., 2008). Organisaties binnen de IT-sector kennen diverse stakeholders, met elk hun doelen en behoeften. Uit recente vakliteratuur blijkt het COISA-model de alignment te faciliteren binnen de medische sector (Walraven et al., 2018). Er is amper onderzoek gedaan naar de co-evolutionaire afstemmings-processen van informatiesystemen binnen IT-bedrijven (Walraven et al., 2020). Dit model is passend om de complexiteit van IT-service bedrijven te begrijpen, doordat het de afstemmingsprocessen kan faciliteren binnen deze voortdurende evoluerende technologische omgeving (Amarilli et al., 2017). Het COISA-model beoogt business – IT-alignment (Zhang et al., 2019). Dit onderzoek zal verkennende inzicht bieden van het COISA-model specifiek in het IT-vakgebied. Tevens zal het een antwoord bieden hoe de communicatie tussen stakeholders in het IT-implementatie-proces geoptimaliseerd kan worden in de IT-sector. Door zich toe te spitsen op een nieuwe sector worden ook nieuwe gebieden van de toepasbaarheid van het COISA-model in kaart gebracht.

Het hoofddoel van dit onderzoek is om meer inzicht te verwerven in co-evolutionaire interacties en samenwerking tussen alle stakeholders middels communicatie. Hiermee wil men bereiken dat complexe organisaties een optimale consensus kunnen bereiken tussen alle stakeholders via alignment-beslissingen.

Volgens McLaren en Jariri (2012) worden de risico's best op voorhand in kaart gebracht en anticipeert men hierop door er de nodige maatregelen aan te koppelen. De overdracht van informatie betreffende deze maatregelen zal via communicatie verlopen, dewelke een cruciale rol kent bij het IT-implementatieproces.

IT-implementaties zijn complex gezien IT-projecten vaak veel afhankelijke variabelen en dus vele stakeholders kennen (Guo, 2019). Deze casestudie zal op een kwalitatieve wijze het belang van communicatie tussen de stakeholders binnen een co-evolutionaire alignment proces in kaart trachten te brengen van een 'IT-implementatie'. Dit onderzoek zal uitgevoerd worden in de IT-sector, in een Belgisch IT-service verlenend bedrijf dat diensten verleent aan de bouwsector.

## 1.2. Aanpak

De centrale onderzoeksvraag is:

“Hoe kan de communicatie geoptimaliseerd worden in navolging van alignment binnen het proces van IT-implementatie, bij een IT-dienstverlenend bedrijf?”

Op basis van een wetenschappelijk gegrond theoretisch kader zal er inzicht verworven worden en een onderzoeksmethode bepaald worden. Vervolgens zal een empirische casestudie plaatshebben in een Belgisch IT-dienstverlenend bedrijf. De bekomen resultaten zullen op een objectieve wijze gerapporteerd worden en de discussie zal dan de resultaten toetsen aan eerder onderzoek en mogelijks nieuwe inzichten rapporteren. Tenslotte sluit het onderzoek af met een conclusie en enkele suggesties voor verder wetenschappelijk onderzoek.

## 2. Theoretisch kader

### 2.1. Literatuuronderzoek

Door middel van gerichte zoektermen werd relevante wetenschappelijke vakliteratuur opgezocht. Deze zoektermen werden gehanteerd in diverse databases, waaronder AIS (Association for Information Systems) library, EBSCO gezien deze de meeste zoekresultaten konden opleveren betreft informatiesystemen. Bovendien kon google scholar meer zoekresultaten doorzoeken en is deze database ook gebruikt. Daarnaast werd er ook gezocht via de virtuele bibliotheek van de Open Universiteit, welke een overkoepelend overzicht geeft van diverse databanken.

De 'building block methode' is een bouwsteenmethode die zich kenmerkt door de onderzoeksvraag op te splitsen in zoektermen en vervolgens te vervangen door synoniemen of termen te combineren (Okoli & Schabram, 2010). Voor dit onderzoek zijn er 4 relevante zoektermen die op basis van de 'building blocks methode' werden toegepast:

Tabel 1: Zoekstrategie theoretisch kader

Zoekstrategie theoretisch kader				
Zoektermen (AND)	Communication	IT alignment	IT-implementation	Software organization
Synoniemen (OR)		<i>business-IT co-evolution; COISA; Business-IT Alignment; stakeholder alignment; process; Alignment</i>	<i>Information technology implementation; IT-project; Enterprise systems</i>	<i>IT-service organization</i>

De titel en het abstract van de artikels werden voor de literatuurstudie als eerste geanalyseerd. Vervolgens werd de inleiding, de discussie en de conclusie gelezen voor het includeren van een artikel. De zoekstrategie, de in- en exclusiecriteria zijn opgenomen in bijlage 7.1. Als onderzoeks aanpak werd er geopteerd voor de 'backward en forward snowballing' methode omschreven door Saunders et al. (2019). Dit houdt in dat er andere relevante artikels worden opgezocht op basis van de referenties van bestaande literatuur.

De Endnote X9 software wordt gebruikt om de wetenschappelijke literatuur te verzamelen en de referenties te beheren. Als bijlage 7.1 kan u de resultaten van de zoekstrategie terugvinden.

## 2.2. Resultaten en conclusies

### 2.2.1. COISA en (stakeholder-communicatie binnen) IT-implementatie

Het COISA-model is een innovatief model om business – IT-alignment te beogen (Zhang et al., 2019). Met andere woorden, het geeft de interactie tussen bedrijfs- en IT-domeinen weer. Het COISA-model laat toe de complexiteit te begrijpen en de afstemmingsprocessen te faciliteren binnen deze voortdurende evoluerende technologische omgeving. Het COISA-model toont aan dat binnen de business – IT-afstemming er afstemmings-processen actief zijn die gezamenlijk evolueren, bij operationele als strategische IT-implementatieprocessen (Amarilli et al., 2017).

Het COISA-raamwerk is *“continuously exercised alignment processes, characterized by co-evolutionary interactions between different IS stakeholders, in pursuit of a common interpretation and implementation of what it means to apply IT in an appropriate and timely way, in harmony with business strategies, goals, and needs”* (Walraven et al., 2020, pp. 3-4).

Het co-evolutionair raamwerk biedt een benadering die de alignment faciliteert bij complexe organisatie. Het brengt 3 pijlers in kaart, met name het afstemmings-proces binnen het (1) strategische-, (2) het operationele niveau en (3) de Enterprise Architecture Management (EAM)-context. Deze laatste overlapt de eerste twee pijlers. De IT-implementatie binnen het COISA-model wordt gedefinieerd als het inbeddingsproces van een IT-oplossing binnen een organisatie (Walraven et al., 2018).

De nadruk van dit onderzoek ligt op het IT-implementatie proces gezien het niet evident is om alignment te bekomen tijdens de implementatie van een IT-project. Volgens McLaren en Jariri (2012) worden de risico's best op voorhand in kaart gebracht en anticipeert men hierop door er de nodige maatregelen aan te koppelen. De overdracht van informatie betreffende deze maatregelen zal via communicatie verlopen. Communicatie neemt een belangrijke rol in bij het afstemmen van de stakeholders (McLaren & Jariri, 2012).

De huidige literatuur omschrijft 4 versterkende elementen waarbij ieder element gerichte facilitatoren omvat (Walraven et al., 2020) die effectieve “efficacious” COISA-interacties tijdens IT-implementaties faciliteren. Deze COISA-facilitators zijn verder bouwend op theoretische inzichten van BITA en CAS. Gezien de steeds evoluerende technologieën en modernisering, kan het COISA-model en de hierop gebaseerde 4 versterkende elementen een theoretisch kader bieden om de communicatie in het kader van de afstemming tussen stakeholders van een IT-implementatieproces te faciliteren (Walraven et al., 2020).

De 4 versterkende elementen zijn: (1) stakeholders-betrokkenheid, (2) motivering achter de afstemming, (3) de interconnecties en (4) de afstemmings-beslissingen. Deze laatste zorgt er namelijk voor dat toekomstige afstemmings-interacties vlotter zullen verlopen. Het COISA-model biedt de opportuniteit om afstemmings-gerelateerde besluitvorming te verbeteren, waarbij ondanks de interne en externe complexiteit, de bestaande afstemmingsmechanismen binnen het IT-implementatieproject geëvalueerd kunnen worden (Walraven et al., 2020).

Ten eerste brengt de stakeholdersbetrokkenheid in kaart welke facilitatoren te maken hebben met de keuze van de stakeholders.

Vervolgens zoekt de motivering achter de afstemming een antwoord op de vraag *“Why do we talk about this in the first place?”* (Walraven et al., 2021, p. 9) .

Interconnecties refereren naar de middelen die de stakeholders inzetten om met elkaar te interageren of kortom de vraag *“By which means do we interact on making decisions on these topics among IS stakeholders to ensure the efficacy of alignment interactions?”* (Walraven et al., 2021, p. 11) .

Tenslotte, het 4<sup>de</sup> versterkend element *“Alignment Decisions”* omvat de beslissingen die door de IT-stakeholders genomen worden om de co-evolutionaire interactie te bevorderen (Walraven et al., 2020). Ofwel *“which decisions within alignment processes help future alignment interactions to be more effective?”* (Walraven et al., 2021, p. 6018).

Bovenstaande 4 facilitators optimaliseren de communicatie tussen IS- stakeholders.

Co-evolutionaire facilitators voor doeltreffende COISA-interacties stimuleren stakeholders om zich op elkaar in te spelen met als doel effectieve alignment na te streven. Als er een voortdurend gemeenschappelijke IT-interpretatie en IT-implementatie is tussen de stakeholders kan de IT via een tijdige en geschikte dynamiek toegepast worden binnen de complexe organisatie (Walraven et al., 2021). De alignment-facilitators van het onderzoek van Walraven et al. (2020) zijn noodzakelijk om de communicatie binnen IT-implementaties te faciliteren.

Voor de categorie *“Alignment Decisions”* faciliteert bijvoorbeeld een technische infrastructuur een mogelijke nieuwe besluitvorming. Deze technische infrastructuur omvat: het hebben van een goede performantie, voldoende test-omgevingen en zoveel meer. Het uitrollen van gemeenschappelijke richtlijnen is eveneens een facilitator binnen *“Alignment Decisions”*. Deze categorieën zorgen ervoor dat er een draagvlak gecreëerd wordt tussen co-evolutie beslissingen in strategische en EAM-afstemmingsprocessen en interacties in operationele afstemmingsprocessen (Walraven et al., 2020).

### 2.2.2. Conceptueel model

Op basis van de gestructureerde zoekstrategie om alignment na te streven bij stakeholdersinteracties via communicatie bij IT-dienstverlenende bedrijven kwamen er 2 literatuurstromingen naar voor. Het conceptueel model is de combinatie van (1) communicatie bij IT-implementatie projecten en (2) de effectieve stakeholders COISA-interacties bij IT-implementaties. De combinatie van beide stromingen faciliteert de alignment binnen complexe organisaties door middel van het theoretisch COISA-model. Tevens houdt het conceptueel model rekening met de specificiteit van de IT-dienstverlenende context, waarin stakeholderscommunicatie binnen deze steeds evoluerende sector cruciaal is.

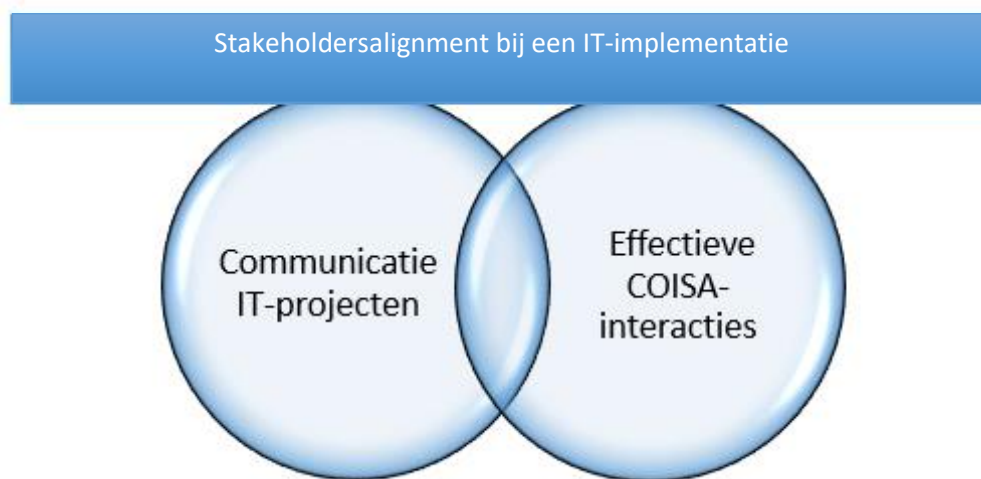
Deze 2 literatuurstromingen vormen de basis voor het conceptueel model voor de alignmentoptimalisatie van stakeholderscommunicatie binnen IT-implementaties binnen IT-dienstverlenende bedrijven.

De eerste stroming gaat over communicatie bij IT-implementatie projecten. Communicatie wordt beschouwd als het hoofdelement voor een succesvolle IT-implementatie. Vele onderzoeken omschrijven communicatie als een essentiële strategie voor het slagen van een IT-implementatie (Monteiro de Carvalho, 2013; Morris, 2020; Zhang et al., 2019). Het onderzoek van Morris (2020) haalt meerdere onderzoeken aan die als grondslag hebben gediend om diens onderzoek te voeren. Denk aan het onderzoek van Luna en da Silva (2015) die bijvoorbeeld gemeenschappelijke taal en kennis aanbevelen als communicatie optimalisatie binnen een IT-implementatieproject. Stakeholders kunnen het slagen van een project beïnvloeden door een effectieve communicatie ter harte te nemen

(McLaren & Jariri; Morris, 2020). Voornamelijk projectmanagers nemen de taak op zich om communicatie te coördineren. Zowel Morris (2020) en Luna en da Silva (2015) bepalen dat communicatie van effect kan zijn indien deze gecoördineerd is.

De tweede stroming meldt dat de 'efficacious' stakeholders COISA-interacties tot alignment binnen IT-implementaties leiden. Deze stroming laat toe om de complexe situaties van een IT-implementatie te begrijpen (Amarilli et al., 2017). Binnen IT-implementaties zijn er veel stakeholders actief, elk met een eigen perspectief wat de zaken in ieder geval niet gemakkelijker maakt (McLaren & Jariri, 2012). Volgens Walraven et al. (2018) zorgen efficacious' COISA interacties' voor alignment tussen de IT en de business, welke noodzakelijk is voor een succesvolle IT-implementatie. Communicatie is een interactiemiddel binnen de COISA-processen. Volgens Walraven et al. (2020) zijn er vier facilitatoren-categorieën die het IT-implementatieproces faciliteren, namelijk: stakeholder-betrokkenheid, motivering achter de afstemming, interconnecties en afstemmingsbeslissingen.

Figuur 1: Literatuurstromingen



#### 2.2.2.1. *Communicatie binnen IT-implementaties*

Volgens Guo (2019) zijn IT-implementaties complex gezien IT-projecten vaak veel afhankelijke variabelen en dus vele stakeholders kennen. Monteiro de Carvalho (2013) concludeerde dat communicatie de hoofdzakelijke reden is dat IT-projecten mislukken, m.a.w. dat dus de communicatie tussen stakeholders fundamenteel is voor het slagen van een IT-implementatie.

Morris (2020) onderzocht welke strategieën het belangrijkst zijn voor een succesvolle IT-implementatie. Hij beaamt dat effectieve communicatie en coördinatie met alle partijen binnen een organisatie omschreven is als de belangrijkste strategie. Hiervoor refereert hij naar Luna en da Silva (2015) die 3 adviezen aanraden om de communicatie te optimaliseren: (1) het bepalen en nauw definiëren van een gemeenschappelijk doel, (2) gebruik maken van één zelfde taal en (3) het verwerven van een basis gedeelde kennis.

Volgens het onderzoek van Morris (2020) kunnen IT-stakeholders en IT-project managers het succes van de implementatie van een IT-project meebepalen. Een optimale communicatie tussen beiden definieert een gemeenschappelijk doel en zorgt ervoor dat iedereen van het IT-projectteam goed op elkaar is afgestemd waardoor iedereen naar hetzelfde doel toewerkt.

Elke stakeholder is betrokken bij deze afstemming, ieder met een bepaald doel, mening, wens of nood. Daarbij is het zeer belangrijk dat iedere stakeholder zijn belangen kan uitdrukken waarbij er tegelijkertijd wordt gestreefd naar een gemeenschappelijke basis rekening houdend met de bedrijfsdoelen, -noden en -strategieën (McLaren & Jariri, 2012).

Echter is communicatie voor IT-organisaties binnen deze steeds evoluerende omgeving niet gemakkelijk. Omwille van de complexiteit van IT-projecten is het voor projectmanagers niet evident hoe ze de diverse niveaus van de betrokken werknemers en functies van de hele organisatie moeten coördineren. Het louter toepassen van de strikte richtlijnen geeft geen garantie op een succesvol IT-project omdat men in aanraking zal komen met onvoorspelbare variabelen die een invloed zullen hebben op het project (Morris, 2020).

Morris (2020) adviseert aan IT-project managers als volgt:

- Plan dagelijkse/ wekelijkse/ maandelijkse vergaderingen in,
- Ontwikkel een projectplan om de behoeftes in kaart te brengen,
- Maak een communicatieplan op dat alle projectteamleden omvat,
- Inventariseer de risicobeoordelingen en risicobeperkingsplannen,
- Na elke belangrijke mijlpaal een "lessons learned" overzicht ontwikkelen, waarbij de successen en niet-successen worden opgelijst.

Samengevat, een essentiële succesfactor voor een implementatie van een IT-project is het verhogen van zowel de frequentie als het organiseren van communicatie door de stakeholders en de projectmanager (Morris, 2020).

#### *2.2.2.2. Alignment bij IT-implementaties*

De verschillende stakeholders bij het implementeren van een IT-project zijn volgens Lech (2014): projectmanagers, consultants, belangrijke gebruikers, management en softwareontwikkelaars.

Wang et al. (2017) benadrukt dat het voor softwareorganisaties des te meer van belang is om deze veranderingsprocessen nauw op te volgen en win-win scenario's te creëren voor alle stakeholders. IT-organisaties moeten snel en efficiënt mee op de kar te springen van de nieuwe technologische trends. Plugge en Janssen (2009) stellen dat het belangrijk is om een proactieve aanpassingsstrategie te implementeren en toe te passen voor IT-dienstverleners. Een flexibele IT-infrastructuur stelt de organisatie in staat om haar IT-strategie beter af te stemmen op de organisatiestrategie. De snelheid waarmee een organisatie deze processen en toepassingen kan implementeren wordt bepaald door de flexibiliteit van de IT-infrastructuur van de organisatie. Deze flexibiliteit om te reageren op de veranderende business omstandigheden verbetert het concurrentievermogen op de markt (Chung et al., 2003). Deze vernieuwende evoluties maakt het voor de IT-implementaties niet efficiënt, gezien de technologische innovatieve updates een invloed hebben op de IT-implementatie. De projectmanager moet, als essentiële stakeholder, deze innovatieve technologieën en technieken van nabij opvolgen. Naast de projectmanager zijn ook strategische leiders door hun strategiebepaling van grote invloed op het slagen van IT-implementaties (Morris, 2020).

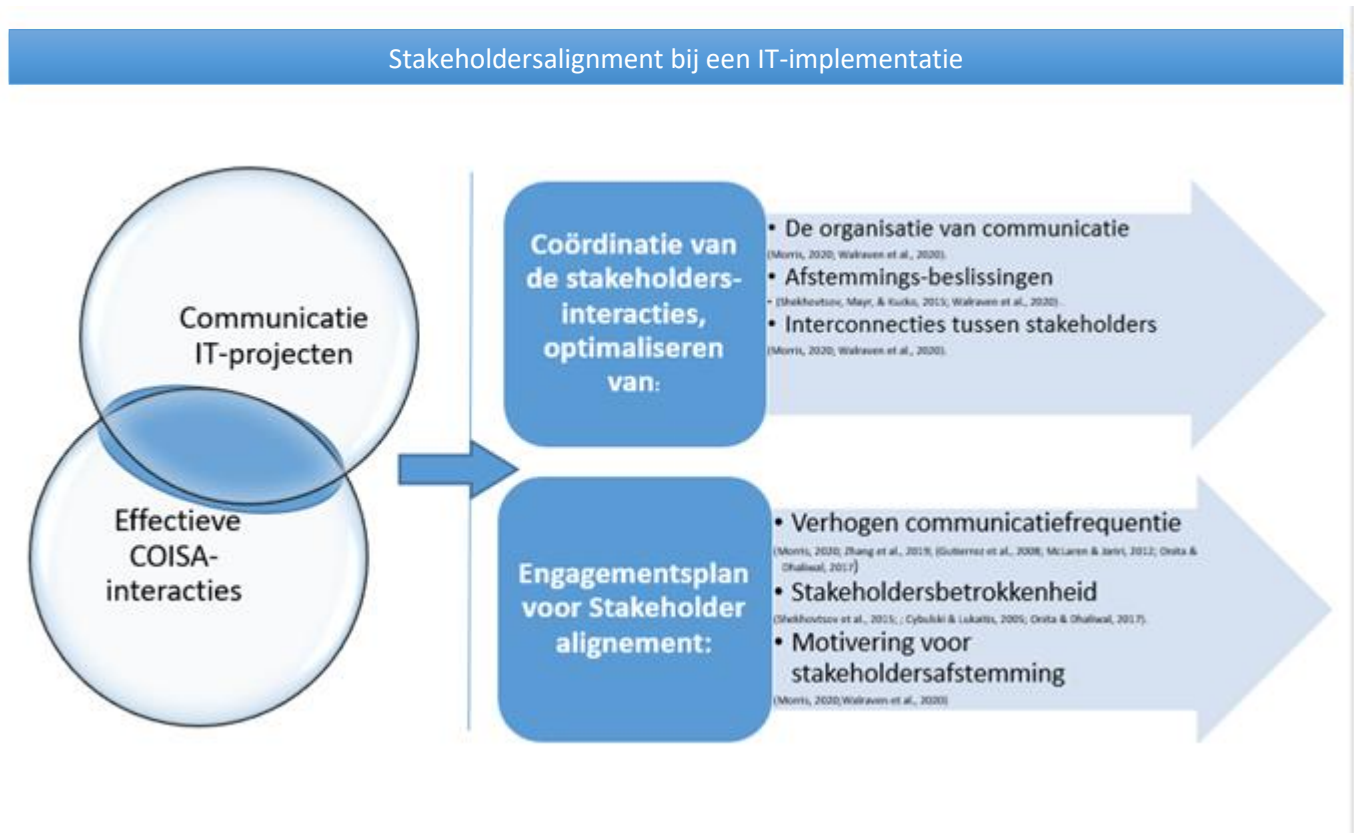
Een optimale afstemming van de IT op de strategie binnen het IT-dienstverlenend bedrijf is echter noodzakelijk om te kunnen blijven groeien (Morris, 2020). Wanneer er geen optimale afstemming is tussen de IT en de business verhoogt het de kans dat de IT niet in staat is om te leveren wat de business nodig heeft. Met als gevolg dat de organisatie de IT-projecten niet meer als kernactiviteit zal beschouwen. De indruk kan bij de business en stakeholders gewekt worden dat het "IT-project team



het te druk heeft” of “dat ze willen dat het werk gedaan werd”, waardoor deze IT-opdrachten ge-outsourced worden (Cybulski & Lukaitis, 2005).

### 2.2.2.3. Conceptueel model

Figuur 2: Conceptueel model



Samengevat kunnen de bovenstaande 2 literatuurstromingen (Figuur 2: Conceptueel model, linkerkant) als conceptueel model gebundeld worden tot twee overkoepelende categorieën (Figuur 2: Conceptueel model, rechterkant): (1) coördinatie van stakeholdersinteracties en (2) engagementplan voor stakeholdersalignment.

#### 1) Coördinatie van stakeholdersinteracties

Deze overkoepelend categorie voor communicatie-optimalisatie heeft betrekking op de organisatie van de stakeholdersinteracties, welke een cruciale factor is voor succesvolle IT-implementaties. Deze organisatorische categorie kan opgesplitst worden in (1) het optimaliseren van de organisatie van communicatie, (2) de afstemmingsbeslissingen en (3) de interconnecties tussen stakeholders.

Projectmanagers die erin slagen om de organisatie van de communicatie te verbeteren en dus gebruik maken van effectieve communicatie en coördinatie met de stakeholders, voeren succesvollere IT-projecten uit (Morris, 2020). Het uitbouwen van een centrale coördinatie/organisatie faciliteert de co-evolutionaire stakeholdersinteracties. Een strategisch centraal gecoördineerd beleid zorgt voor effectievere beslissingen. Door een duidelijke organisatorische visie zorgt men voor alignment bij centrale en decentrale besluitvorming. De afstemmingsbeslissingen zijn van belang voor de co-evolutionaire afstemmingsinteracties tussen de stakeholders bij de implementatie van informatiesystemen (Walraven et al., 2020). Het is dan ook de verantwoordelijkheid van de IT-projectmanager om op een effectieve manier te communiceren met alle stakeholders. Hiervoor moet hij onder andere samenwerken met de bedrijfsleiders door rapportagestructuren te creëren en het doel van het IT-implementatieproject te bewaken. Zonder dit beheers-toezicht op het IT-

implementatieproject, neemt het risico op falen of extra kosten toe (Morris, 2020). Tevens haalt Morris (2020) aan dat de Coördinatie-theorie de coördinatie van activiteiten is die omschrijven en definiëren hoe individu's samenwerken. Als men wenst dat de samenwerking verbetert en er doeltreffender wordt samengewerkt zal men het coördinatie-niveau moeten opkrikken. Dit zou kunnen bereikt worden door individuen te bekrachtigen zodat er op ieder niveau beter gecoördineerd kan worden.

Een tweede element zijn de afstemmings-beslissingen tussen stakeholders. Communicatie en het gebruik van 'lessons learned' zijn essentieel voor het nemen van juiste beslissingen (Shekhovtsov et al., 2015). Het gebruik van gemeenschappelijke richtlijnen en het voorzien van technische infrastructuur zijn facilitators voor het optimaliseren van afstemmings-beslissingen bij IT-implementaties (Walraven et al., 2020). Het uitvoeren van eenvoudige beslisprocedures kan de stakeholdersinteracties effectiever maken, te strikte beslisprocedures belemmeren de consensusvorming (Amarilli et al., 2017; Walraven et al., 2020).

Ten slotte, zijn interconnecties cruciaal voor doeltreffende COISA-stakeholdersinteracties: "in terms of balancing strong and weak ties, "bridging" actors and face-to-face contact." (Walraven et al., 2020). IT-projectmanagers dienen de variabelen en afhankelijkheden van IT-implementaties in kaart te brengen en te monitoren. Alsook de invloed hiervan en hoe ze dit het beste kunnen coördineren. Communicatie tussen alle organisatieniveaus en de teams van stakeholders van de IT-implementatie is fundamenteel om de evolutie en de afhankelijkheden van het project te begrijpen. Dit kan op een formele als informele manier naar gelang het communicatiedoel (Morris, 2020).

## 2) Engagementsplan voor stakeholders-alignment

Om het alignment tussen de IS-stakeholders te optimaliseren is er betrokkenheid vanuit de stakeholders vereist. Regelmatige communicatie komt de co-evolutionaire stakeholders-alignment ten goede (Morris, 2020).

Om de communicatie te optimaliseren raadt Morris (2020) projectmanagers en stakeholders aan om de communicatiefrequentie te verhogen. Communicatie is een belangrijke factor om stakeholder-alignment te beogen. In een steeds evoluerende IT-omgeving, waarbij voortdurende communicatie een voorwaarde is om potentiële veranderingen aan te pakken (Gutierrez et al., 2008; Zhang et al., 2019). Een optimale communicatie tussen bedrijfs- en IT-rollen vermijdt misverstanden tussen beiden (McLaren & Jariri, 2012; Onita & Dhaliwal, 2017; Zhang et al., 2019). Tevens faciliteert dit het delen van domeinkennis en kan het wederzijds vertrouwen bevorderen. Dit helpt misverstanden en afwijkende alignment in de kiem te smoren (Morris, 2020; Zhang et al., 2019).

Een tweede element is de stakeholdersbetrokkenheid. Softwareontwikkelingsprocessen vereisen een continue betrokkenheid van alle betrokken partijen, inclusief van de business-stakeholders (Shekhovtsov et al., 2015). Het is van belang dat de stakeholders en vooral de juiste businessprofielen zich betrokken voelen bij de IT-implementatie. Doordat de communicatie tussen de business en IT niet rechtlijnig is, kan deze vertroebeld worden door spanningen tussen de stakeholders. Deze spanningen kunnen "emotionele complexiteit" creëren wat het moeilijk maakt om de verwachtingen van de stakeholders te beheren. Met het risico dat het samenwerkingsproces gekleurd en gepolitiseerd wordt, met moeizame onderhandelingen en consensusvorming (Cybulski & Lukaitis, 2005). Alignment wordt omschreven als een dynamisch, context-gedreven en sociaal fenomeen (Onita & Dhaliwal, 2017).

Een derde optimalisatie is de motivering voor stakeholderafstemming. Volgens Walraven et al. (2020) faciliteert planning en monitoring de afstemmingsmotivatie bij co-evolutionaire interacties. Vertrouwen van de bedrijfsleiders in IT-mogelijkheden is essentieel. IT-projecten moeten de huidige werking van een organisatie ondersteunen maar voornamelijk nieuwe oplossingen aanbieden om de organisatie te laten groeien. Dit kan enkel als er stakeholder-alignment is (Morris, 2020). De afstemmingsmotivatie kan intrinsiek vanuit de persoon/stakeholder komen maar kan ook aangewakkerd worden door managers of door externe stakeholders (Walraven et al., 2020).

### 2.3. Vervolgonderzoek: doel

De belangrijkste bevindingen om alignment na te streven van het literatuuronderzoek zijn de mogelijke manieren waarop stakeholderscommunicatie binnen een IT-implementatie kan worden gestimuleerd. Effectieve communicatie is de sleutel tot een succesvolle IT-implementatie en vormt de grondslag om co-evolutionaire afstemmingsprocessen tussen IS-stakeholders te faciliteren (Morris, 2020).

De optimalisatie van de communicatie binnen het co-evolutionaire IS-alignment bij een IT-service dienstverlening is het beoogde doel voor dit empirisch onderzoek. Dit vervolgonderzoek volgt de aanbevelingen van Zhang et al. (2019) om meer onderzoek te verrichten naar business-IT co-evolution. De bevindingen van het theoretisch kader zullen getoetst worden in een IT-dienstverlenende organisatie. Kortom, luidt de onderzoeksvraag: “Hoe kan de communicatie geoptimaliseerd worden in navolging van alignment binnen het proces van IT-implementatie, bij een IT-dienstverlenend bedrijf?”

Het belang van communicatie kwam duidelijk naar voren in de literatuurstudie. Het ontbreekt in de literatuur echter enerzijds een focus op de context van IT-dienstverlenende organisaties en anderzijds adviezen over hoe exact de communicatie te verbeteren.

Dit empirisch onderzoek wenst de onderzoeksvraag te beantwoorden door middel van semigestructureerde interviews welke op een inductieve en deductieve wijze geanalyseerd zullen worden.

### 3. Methodologie

Het onderzoeksdoel is om handvatten aan te reiken over “Hoe kan de communicatie geoptimaliseerd worden in navolging van alignment binnen het proces van IT-implementatie, bij een IT-dienstverlenend bedrijf?”. Op basis van een kwalitatieve casestudie zal dit onderzoek een antwoord bieden op de onderzoeksvraag. Er zal diepgaande kennis verworven worden op basis van een inductieve en deductieve methode. Dit empirisch onderzoek zal uitgevoerd worden binnen een Belgisch softwarebedrijf.

#### 3.1. Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethoden

Voor dit type “verkenkend en beschrijvend” onderzoek is een kwalitatief diepte-onderzoek het meest geschikt (Saunders et al., 2019). De combinatie van een deductief en inductieve methode is het meest geschikt om de onderzoeksvraag te beantwoorden, waarbij er ruimte gelaten wordt voor deze sector waarbij er weinig literatuuronderzoek voorhanden is maar waar er getoetst wordt aan een bestaand wetenschappelijk kader. Het kwalitatief onderzoek is zowel een deductief onderzoek, waarbij het theoretisch kader wordt getoetst aan de data. Als vakliteratuur baseert het onderzoek zich op het wetenschappelijk kader omschreven in hoofdstuk 2. De interviews streven ernaar om het conceptueel model af te toetsen bij ten minste 1 stakeholder (omschreven door Lech (2014)) die betrokken is in het implementatieproces, zodat de resultaten van deze studie geheel toepasbaar zijn. Alsook de 2 categorieën van het conceptueel model, met elk zijn 3 onderdelen bevroegd worden. Hierdoor kan de theorie getoetst worden in de praktijk (Saunders et al., 2019).

Daarbij is het ook een inductief onderzoek, waarbij nieuwe inzichten verworven worden gezien de verkennende en beschrijvende aard van het onderzoek. Dit op basis van het semigestructureerd interview dat later omschreven wordt.

Gezien de verkennende aard van het onderzoek is er geopteerd voor een single-casestudie. Casestudies zijn een *“research strategy that involves the empirical investigation of a phenomenon within its real life context using multiple sources of evidence”* (Saunders et al., 2019, p. 797). De single-casestudy zal plaatsvinden in een marktleidend IT-software bedrijf. Het bedrijf spitst zich toe op een nichemarkt, namelijk de bouwsector. De organisatie heeft een 40-tal medewerkers en voorziet bouwsoftware voor 300-tal klanten. Hiervoor zijn er 5-softwarepakketten die aan de klanten geleverd worden. Het interne softwarepakket “Octopus Deploy” valt wegens zijn diverse aantal stakeholders binnen de scope van dit onderzoek. De reden daarvoor is dat de ontwikkelaar zijn kennis in deze software verwerkt, een projectmanager die de leiding neemt over de implementatie, een consultant die specifieke informatie kan verstrekken, het management dat de beleidslijnen uitzet en uiteraard de belangrijkste gebruikers die de semi-automatische installatie van updates zullen initiëren. Bovenstaande diverse stakeholders zijn volgens Lech (2014) in volgend punt 3.2 de belangrijkste stakeholders bij een implementatie.

Binnen deze organisatie is er sprake van diverse stakeholders die elk hun eigen, verschillende en soms zelfs tegenstrijdige opvattingen hebben over hoe het update-systeem het beste toegepast kan worden. Elke stakeholder heeft eigen (technische) vereisten. Samengevat, het bereiken van alignment is niet vanzelfsprekend. Wegens de talrijke menselijke interacties en complexiteit binnen de organisatie en meer specifiek de implementatie van “Octopus Deploy”, kan men concluderen dat dit type organisatie geschikt is voor dit kwalitatief interpretivistisch onderzoek (Saunders et al., 2019).

Binnen dit Belgisch bedrijf lopen er diverse implementatieprocessen. Het implementeren van “Octopus Deploy”, wordt aanschouwd als een prioritaire implementatie. Octopus Deploy is namelijk

de implementatie van een systeem dat toelaat om updates van verschillende softwareproducten binnen de organisatie op semiautomatische wijze te laten installeren bij klanten. Bij het "update-systeem" zijn er koppelingen met overige informatiesystemen binnen de organisatie. Concluderend, de organisatie voldoet aan de criteria als single-case voor dit onderzoek gezien de organisatie een instantie is van het IT-implementatieproces "Octopus Deploy" binnen de IT-dienstverlening.

### 3.2. Methode en gegevensanalyse

De gegevens worden verzameld via (1) retrospectieve semigestructureerde interviews en (2) wetenschappelijke vakliteratuur.

De interviews worden semigestructureerd afgenomen. De interviewers hebben bijgevolg de nodige ruimte om in te spelen op de informatie / meningen op dat moment maar waarbij alle onderzoeksthema's bevroegd worden (Newcomer, Hatry, & Wholey, 2010). De onderzoeksvragen worden deductief samengesteld naar aanleiding van het theoretisch kader. Er wordt verder gebouwd op de huidige wetenschappelijke inzichten (Saunders et al., 2019).

Na de afname van het semigestructureerd interview zullen de interviews getranscribeerd worden. Het transcriberen geeft een schriftelijke weergave van het interview (Bailey, 2008). Het transcriberen zal woordelijk worden uitgeschreven, het gedetailleerd uitschrijven zoals het uitschrijven van stiltes, behoort niet tot het doel van dit onderzoek. Het coderen zal vervolgens gebeuren op basis van een hybride methode (Saldaña, 2013). Er wordt gestart met het coderen op basis van het theoretisch model (deductieve aanpak). Vervolgens worden nieuwe verworven kennis en data-gestuurde inzichten verfijnd/toegevoegd op basis van de inductieve aanpak verzameld en gecodeerd. Om de analysebetrouwbaarheid te verhogen was het coderingsproces en bestudering in nauwe samenspraak met een onderzoeksexpert van de Open Universiteit.

De selectie van de interviewers gebeurt op basis van hun rol binnen het implementatieproces "Octopus Deploy". Naar aanleiding van het onderzoek van Lech (2014) worden de betrokken stakeholders geïnterviewd en vormen ze de basis voor de selectie van de onderzoeksrespondenten. De verschillende stakeholders bij het implementeren van een IT-project (omschreven door Lech) worden omschreven in kolom 1 van tabel 2.

Tabel 2: Stakeholders betrokken bij het implementatieproces

<b>Stakeholders (op basis van Lech (2014))</b>	<b>Stakeholders vertaald naar het casus-bedrijf:</b>
Projectmanager	IT-management
Consultants	Consultants
Belangrijke gebruikers	Development
Management	Algemeen management
	IT-management
	"Sales"
Softwareontwikkelaar	Softwareontwikkelaar Octopus

De geïnterviewde wordt op voorhand geïnformeerd over de onderzoeksthema's en de gemiddelde duurtijd (één uur). Elk interview wordt opgenomen. De interviews kunnen zowel online of fysiek

plaatshebben. Gezien de huidige sanitaire maatregelen omwille van de covid-19 crisis wordt de keuze gelaten aan de geïnterviewde. Er werd naar analogie van Saunders et al. (2019) een interviewprotocol opgesteld, zodat de te behandelen thema's aan bod komen via semigestructureerde vragen (bijlage 7.2).

De interviews zullen plaatsvinden in het voorjaar van 2022.

### 3.3. Validiteit en betrouwbaarheid

Het onderzoek tracht zo valide mogelijk te zijn, zodat de resultaten een representatief beeld geven op de onderzoeksvraag. Gezien de verkennende aard wordt het onderzoek toegespitst op één onderzoekseenheid. Hierdoor zijn de resultaten niet generaliseerbaar voor de volledige IT-bouwsoftware bedrijven. Desalniettemin heeft deze casestudy volgens Yin (2013) alsnog een bijdrage aan de externe validiteit. Casestudies benaderen een analytische methode waarbij de resultaten kunnen bijdragen aan een alomvattende theorie (Yin, 2013).

In functie van de interne validiteit worden er geen individuele coderingsresultaten weergegeven, om het risico op sociaal wenselijke antwoorden in te perken. Dit methodeaspect geeft de geïnterviewde geen druk om zichzelf en de antwoorden in een "beter daglicht" te plaatsen (Verstraete, 2008). Op basis van de aanbevelingen van Iivari (2018) wordt in het kader van interne validiteit de interviewtranscripties teruggekoppeld aan de geïnterviewden (= "member checking") om interpretatiefouten van de onderzoeksresultaten te vermijden. Door de geïnterviewde meer te betrekken verbetert het interpretatieve onderzoeksproces naar informatiesystemen binnen softwareontwikkelingsorganisaties (Iivari, 2018). In het kader van de constructvaliditeit wordt elk onderzoeksthema zorgvuldig gedefinieerd (Saunders et al., 2019) en zijn de onderzoeksresultaten opvraagbaar.

De betrokkenheid van de onderzoeker in het softwarebedrijf heeft een beperkte invloed op de betrouwbaarheid van het onderzoek. Hoewel de onderzoeker geen hiërarchische noch evaluerende invloed heeft in het casestudiebedrijf. Om het betrokkenheidseffect te minimaliseren werd de onderzoeksoepzet, het interviewprotocol en de methode nauwgezet besproken met een onderzoeksexpert vanuit de Open Universiteit. De wetenschappelijke theoretische modellen werden gecombineerd met de interviewresultaten. Deze combinatie van data en analyseverzamelingsmethodes verhoogt volgens Saunders et al. (2019) de validiteit. De onderzoeksvragen werden opgemaakt op basis van een wetenschappelijk theoretisch kader, en ook de analyses worden uitgediept steunend op de hedendaagse wetenschappelijke vakliteratuur.

### 3.4. Ethische aspecten

Om te voldoen aan de onderzoeksethiek van dit wetenschappelijk onderzoek werd de instemming aan deelname van het softwarebedrijf gegarandeerd. Alle deelnemers werden geïnformeerd over het doel en de wijze van data-analyse en opslag (bijlage 7.3). Alle deelnemers hebben hun toestemming verleend via een "informed consent" (bijlage 7.4). De door interviewees getekende "informed consents" worden bewaard door de Open Universiteit. Saunders et al. (2019) geeft aan dat de vertrouwelijkheid van de deelnemers van essentieel belang is voor de betrouwbare gegevens. Hierdoor werden alle persoonlijke identificeerbare data geanonimiseerd en zal de data enkel geanalyseerd worden gedurende het onderzoek. Deelname aan het onderzoek is volledig vrijwillig en niet vergoed.

## 4. Resultaten

Het resultatenhoofdstuk beschrijft de uitvoering en de resultaten van het onderzoek.

### 4.1. Uitvoering van het onderzoek

Het onderzoek is uitgevoerd binnen een middel klein IT-servicebedrijf gericht op de bouwsector. Alle onderzoekspersonen die omschreven zijn in het hoofdstuk 3.2 werden bevraagd binnen de organisatie. Voor elke stakeholderrol, omschreven door Lech (2014), werd één persoon geïnterviewd.

### 4.2. Onderzoeksresultaten

De resultaten op de vraag “Hoe kan de communicatie geoptimaliseerd worden in navolging van alignment binnen het proces van IT-implementatie, bij een IT-dienstverlenend bedrijf?” worden hieronder uiteengezet. Om de onderzoeksvraag te beantwoorden werd er zich gebaseerd op de 2 categorieën vanuit het conceptueel model. Binnen deze 2 categorieën en diens subcategorieën werden de ondersteunende resultaten gebundeld. In totaal werden er 14 communicatie optimalisatie strategieën gevonden uit de interviews om alignment te faciliteren.

Alle resultaten op de onderzoeksvraag staan gebundeld in onderstaande Tabel 3. De aspecten uit de Tabel 3 staan verder uitgeschreven onderaan de tabel.

Wanneer er een X staat aangevinkt bij een stakeholder impliceert dit dat de desbetreffende optimalisatiemethode werd aangehaald. Het aantal X'en geeft niet rechtstreeks de prioriteit van deze communicatie-optimalisatie weer, dit werd gewoon niet aangehaald tijdens het interview. De interviews met codering kunnen steeds opgevraagd worden bij de Open Universiteit (OU). De codering kan geraadpleegd worden via bijlage 7.5.

Tabel 3 Onderzoeksresultaten per categorie en per stakeholder

Categorie	Subcategorie	Communicatie-optimalisatie door:	C	E	M	O	P
Coördinatie van de stakeholdersinteracties	Organisatie van communicatie	Remote / Ad-hoc communicatie	X			X	
		Communicatietools		X	X		
		Korte lijn	X	X			
	Afstemmings-beslissingen	Gemeenschappelijke taal	X				X
		Procedures			X		
	Interconnecties tussen stakeholders	Informeel		X	X	X	X
		Open minded houding	X			X	
Engagementsplan voor	Verhogen communicatie-	Regelmatige			X	X	X



stakeholdersalignment	frequentie	meetings					
		Planning van meetings		X			
		Doelgericht en anticipatief	X			X	
	Stakeholdersbetrokkenheid	Complete betrokkenheid bij initiële beslissingen	X	X	X	X	X
		Motivering voor stakeholders-afstemming	Gemeenschappelijk doel	X	X	X	X
	Empowerment				X		

C= Consultant, E=Eindgebruiker, M= Management, O= Ontwikkelaar, P= Projectmanager

\*= Door middel van de inductieve gespreksmethode zijn deze “nieuwe” resultaten weerhouden.

#### 4.2.1. Coördinatie van de stakeholdersinteracties

De coördinatie van de stakeholdersinteracties heeft betrekking op de organisatie van de stakeholdersinteracties. Deze organisatorische categorie kan opgesplitst worden in (1) het optimaliseren van de organisatie van communicatie, (2) de afstemmingsbeslissingen en de (3) interconnecties tussen stakeholders. Deze 3 onderdelen komen hoofdzakelijk overeen met het conceptueel kader. De interviewresultaten onderstrepen deze bevindingen van het wetenschappelijk model. Het belangrijkste resultaat dat uit de onderzoeksresultaten naar voren kwam is: er zijn 2 inductieve elementen aangetroffen, met name het begrip “empowerment” en “het initieel betrekken van de nodige stakeholders”.

De stakeholdersinteracties kunnen geoptimaliseerd worden door een doordachte organisatie van communicatie. Deze organisatie laat (1) remote/adhoc communicatie toe maar ook (2) korte lijn communicatie. Tevens voorziet deze organisatie in (3) ondersteunende communicatietools. Het remote aspect biedt als voordeel: het tijd- en plaatsafhankelijk werken. Deze aard van communicatie tussen stakeholders impliceert “meer dan het gewoon naar iemand fysiek toestappen”.

*“Het is een stap meer als gewoon naar iemand toestappen en snel een vraag kunnen stellen. Het moet meer gepland worden. Je kan spontaan iemand bellen maar dat is dan, maar dat kan dan op een moeilijk moment zijn. Je weet het niet op voorhand. Als je zelfde ruimte zit is dat handiger. Qua meetings is het natuurlijk wel makkelijker dat het direct kan opgenomen worden.”*

Adhoc vergaderingen geven als voordeel dat er op zeer korte termijn communicatie tussen de stakeholders kan plaatsvinden. Een interviewee geeft hierover aan:

*“Hebben we dat altijd via meetings gedaan? Initieel wel maar achteraf, gaat het veel sneller als je een vraag kunt stellen als je een vraag hebt, dan te wachten tot een meeting moet plannen”.*

Korte lijn heeft als voordeel dat er geen ruis op de communicatie zit.

*“Ten eerste, je kan je vraag direct stellen aan diegene die je het wil stellen en diegene die het moet beantwoorden. Er zit geen 3 keer een vertaling op van uw vraag.”*

Uit enkele interviews komt naar boven dat de organisatie van meetings kan leiden tot effectieve communicatie mits de aard van de meeting. De aard hiervan bepaalt de frequentie wat de effectieve verhoogt. Ook communicatietools faciliteren de organisatie van de communicatie. Het gebruik van Teams en Sharepoint wordt door meerdere interviews aangegeven als “handig” bij het implementeren van IT-implementatieprocessen. Deze tools laten het toe om het proces en de communicatie te monitoren maar ook documentatie-tools dragen bij tot het faciliteren van het organiseren van de communicatie.

*“En de formele documentatie is vooral belangrijk dat de informatie niet kwijtraakt, dat je goed dingen kunt registreren ergens meer voor ‘how-to?’, ‘hoe doe ik dit of dat?’.”*

Het tweede onderdeel binnen coördinatie van de stakeholdersinteracties zijn de afstemmingsbeslissingen. Het hanteren van gemeenschappelijke taal wordt door meerdere stakeholders als essentieel bij afstemmingsbeslissingen aanschouwd. Dit voor zowel interne als externe communicatie naar bijvoorbeeld klanten, waarbij dit wordt toegepast van organisatie tot projectniveau. Een bijkomend punt bij het uniformiseren van de taal is dat deze idealiter “logisch en intuïtief moet aanvoelen”. Of zoals een interview zei: is het belangrijk om regelmatig de taal na te gaan.

*“Sommige zijn misschien dubbel, de naamgeving is misschien niet altijd duidelijk, groeperingen zijn niet altijd logisch, omschrijvingen zijn soms onduidelijk, soms zijn er gewoon te veel variabelen, zijn er dingen dubbel, oplossingen”.*

Naast het uitbouwen van een gemeenschappelijke taal tussen alle stakeholders kunnen afgestemde procedures de alignment faciliteren.

De procedure om afstemmingsbeslissingen uit te voeren dienen afgestemd te zijn “in functie van structuur en grootte organisatie” en “op basis van de vooruitgang van de IT-implementatie”. De caseorganisatie is een middel kleine organisatie, deze kent een vlakke structuur met ongeschreven en weinig beslisprocedures. De interviewees zijn van oordeel dat er geen onnodige procedures moeten uitgeschreven worden. Er kan steeds teruggevallen worden op algemene procedures die “bureaucratie” en “over-engineering” vermijden. Deze aanpak resulteert zich in een directe communicatie.

*“er is altijd vrij directe communicatie, zonder dat je via iemand zijn teamleader. Je kan altijd rechtstreeks vragen, zelfs een hele andere dienst.”*

Tenslotte zijn de interconnecties tussen stakeholders een onderdeel van de coördinatie van de stakeholdersinteracties. Uit de interviews komt het belang van formele communicatie aan bod (cfr. Plannen van meetings, communicatiefrequentie). Echter geven de interviews de onmisbare schakel van de informele communicatie aan. Informele communicatie optimaliseert de interconnecties tussen de stakeholders bij evolutionaire interacties. Het persoonlijke contact heeft een invloed op het vertrouwen en de korte lijn. De informele non-professionele interacties dragen bij aan betrokkenheid in de organisatie, zoals bijvoorbeeld is s ’middags eens samen frieten te gaan eten. Of zoals een interviewee het duidelijk omschrijft:

*“Formele dingen zijn goed om dingen vast te leggen en informeel dingen zijn heel goed om elkaar aan te voelen.”*

Zowel binnen de formele als informele communicatie is een open-minded setting belangrijk. Waarbij er zowel de objectieve workload en doelen besproken kunnen worden maar ook draagvlak is voor emoties. Een open-minded houding houdt in dat “alles kan er gezegd worden”. Het vertrouwen wordt hier omschreven als een belangrijke voorwaarde. Het kunnen en durven uiten van bezorgdheden leidt tot effectievere communicatie. Als dit niet het geval is dan kan volgens een interviewee:

*“Doordat alle stakeholders niet genoeg niet betrokken zijn, konden we hun dat probleem van vertrouwen/bezorgdheden, door als die beter betrokken waren had dat natuurlijk veel effectievere communicatie gegeven. Want nu zitten een deel van die communicatie op gebied van emotie”*

Een aandachtspunt dat aangekaart werd is:

*“Informele niet-professionele communicatie kan je niet forceren en dat gaat niet op een digitale manier in een werkomgeving.”*

Een mogelijkheid om een virtuele informele professionele communicatie, om de interconnecties te verhogen, is om deze stakeholders op een gestructureerde manier te laten interageren met elkaar. Zoals in tijden van corona een georganiseerde virtuele team building.

#### 4.2.2. Engagementsplan voor stakeholdersalignment

Het engagementsplan kan alignment tussen de IS-stakeholders optimaliseren: dit omvat 3 onderdelen. 2 nieuwe inzichten worden binnen deze onderdelen toegevoegd aan de huidige literatuur.

Een onderdeel uit het engagementsplan is de (1) betrokkenheid vanuit de stakeholders. Een nieuw element dat uit de interviews naar boven kwam is *“Betrokkenheid bij initiële beslissingen”*. Door vanaf het begin betrokken te zijn leidt het tot een niveau van gedeelde kennis, en meer vertrouwen en dus ook voor meer draagvlak voor het project. Vooral het betrekken van de eindgebruiker kan de effectiviteit verhogen van de IT-implementatie. Het is van belang dat alle geïmpliceerde stakeholders betrokken zijn, van de ontwikkelaar tot de eindgebruiker als de klant.

Daarnaast zijn (2) motivering voor stakeholdersafstemming en (3) communicatiefrequentie belangrijke elementen binnen het engagementsplan. Ook het onderdeel motivering voor stakeholdersafstemming levert een nieuw inzicht aan. Het hebben van een gemeenschappelijk doel verhoogt de afstemmingsmotivatie van de stakeholders zowel volgens de interviews als het wetenschappelijk kader. Een gemeenschappelijk doel heeft een positieve invloed op de motivering voor stakeholdersafstemming. Als de neuzen in dezelfde richting staan om het doel te behalen leidt dit tot minder “uitstel en afstel”. Daarnaast komt uit de interviews het aspect van “empowerment” naar boven. Empowerment kan de motivering om tot afstemming te komen verhogen. Het management kaart aan dat het empoweren van de stakeholders beslissingsruimte creëert.

*“Die dan ook de verantwoordelijkheid, de vrijheid krijgen en de verantwoordelijkheid krijgen om zelf volwassen samen beslissingen te kunnen nemen zonder dat al te ingewikkeld te maken.”*

Tenslotte is binnen het engagementsplan de communicatiefrequentie of het inplannen van de meetings van belang. Vooral in een beginfase moeten de meetings gecoördineerd en georganiseerd zijn, hoewel er ook ruimte en vertrouwen moet zijn om adhoc meetings te voeren. Om stakeholdersalignment te bereiken moet de vergaderfrequentie afgestemd zijn naar het doel van de

vergadering. Een voorbeeld dat meermaals aangehaald werd van een effectieve communicatiefrequentie zijn de algemene team “daily stand-ups”.

*“Die daily stand-up is een dagelijkse korte meeting van ongeveer een kwartier, dat iedereen vertelt wat hij de dag en de komende dag gaat doen en gedaan heeft.”*

Deze regelmatige team communicatiefrequentie kenmerkt zich als een proactieve en doelgerichte meeting.

*“want je sprak met je team erover en dan krijg je ook wel andere ideeën voor uw probleem als dat je zelf allemaal alleen moet doen. Soms is het gewoon het probleem uitspreken, is soms al een ding. Het probleem uitleggen, ga je er zelf eens over nadenken van wat is nu juist het probleem.”*

De interviews geven als kanttekening mee dat de hoeveelheid van afstemmingsmeetings effectief dient te zijn, m.a.w. niet te veel maar ook niet te weinig.

*“Ongetwijfeld wel, ik denk dat daar wel af en toe calls geweest zijn tussen de Consultant en de projectmanager, de key-users en het management. Maar ik vraag me af of dat voldoende was.”*

## 5. Discussie, conclusies en aanbevelingen

Dit hoofdstuk beantwoordt de onderzoeksvraag. Hierbij worden de onderzoeksresultaten gepositioneerd ten opzichte van het wetenschappelijk theoretisch kader.

Ten slotte sluit dit hoofdstuk af met aanbevelingen voor de praktijk en mogelijk vervolgonderzoek.

### 5.1. Conclusie

“Hoe kan de communicatie geoptimaliseerd worden in navolging van alignment binnen het proces van IT-implementatie, bij een IT-dienstverlenend bedrijf?”.

Een antwoord op deze onderzoeksvraag is:

Uit dit onderzoek blijkt dat communicatie een sleutel is tot alignment binnen het proces van IT-implementatie bij een IT-dienstverlenend bedrijf (Morris, 2020). Zeker in een technologische sector waarbij het van belang is om potentiële veranderingen efficiënt aan te pakken (Gutierrez et al., 2008; Zhang et al., 2019).

Door middel van (1) Coördinatie van de stakeholdersinteracties en (2) Engagementsplan voor stakeholdersalignment kan de communicatie geoptimaliseerd worden. De resultaten zijn in lijn met de onderzoeksresultaten van gerelateerd onderzoek uit het conceptueel model (Amarilli et al., 2017; Cybulski & Lukaitis, 2005; Luna & da Silva, 2015; McLaren & Jariri, 2012; Morris, 2020; Onita & Dhaliwal, 2017; Shekhovtsov et al., 2015; Walraven et al., 2020; Zhang et al., 2019). Anderzijds zijn er twee nieuwe perspectieven, “empowerment” en “betrokkenheid bij initiële beslissingen”, dat dit onderzoek bijdraagt aan de huidige wetenschappelijke bevindingen. Deze 2 nieuwe inzichten kunnen een meerwaarde bieden bij het COISA-model. Idealiter worden deze bevindingen in de toekomst nog verder afgetoetst om na te gaan of deze 2 inzichten niet louter toe te wijzen zijn aan de specifieke case-organisatie.

### 5.2. Discussie – reflectie

#### 5.2.1. Coördinatie van de stakeholdersinteracties

##### 5.2.1.1. *Organisatie van communicatie*

Uit de literatuur kwam naar voren dat technische infrastructuur een facilitator is voor het optimaliseren van afstemming bij IT-implementaties (Walraven et al., 2020). Ook de onderzoeksresultaten geven weer dat goed functionerende communicatietools van essentieel belang zijn. Het belang werd des te meer onderstreept na de uitbraak van de covid-19 pandemie. Hierbij was het belangrijk om vooral remote te kunnen werken, een resultaat dat als voordeel werd gezien. Tevens werd het ervaren als een hinderende factor voor degene die een collega oproept voor een ad-hoc communicatie. Hoewel het voor het implementatieproces wel een groot voordeel biedt om snel en in directe lijn een kwestie te kunnen afstemmen zonder te wachten op de volgende georganiseerde meeting. Een beknopte formele documentatie van de afstemmingen is nodig om later te raadplegen.

De onderzoeksresultaten impliceren dat hierbij een centrale organisatie en beleid nodig zijn, zoals de literatuur ook stelt. Alsook het mogelijk maken van korte-lijninteractie opdat er minder ruis tussen stakeholders ontstaat (Walraven et al., 2020).

#### 5.2.1.2. *Afstemmingsbeslissingen*

De interviews geven 2 communicatie optimalisatie strategieën van afstemmings-beslissingen aan. Deze zijn allen in lijn met de bevindingen van het theoretisch kader. Het uitbouwen van (1) een gemeenschappelijke taal en (2) procedures doorheen de projecten en de organisatie tussen de stakeholders kan het succes van een IT-project bepalen (Luna en da Silva (2015); Morris (2020)). Een gemeenschappelijke taal en communicatie vermijdt misverstanden tussen stakeholders (McLaren & Jariri, 2012; Onita & Dhaliwal, 2017; Zhang et al., 2019). Deze bevindingen stemmen overeen met de onderzoeksresultaten.

In lijn met onderzoek van Walraven et al. (2020) en Amarilli et al. (2017) kunnen de afgestemde beslissingsprocedures de afstemmingsbeslissingen faciliteren. De onderzoeksresultaten benadrukken duidelijke, minimale en gebruiksvriendelijke beslisprocedures die afgestemd zijn “in functie van structuur en grootte organisatie” en “op basis van de vooruitgang van de IT-implementatie”. Deze aanpak resulteert zich in een directe communicatie.

Het belang van de lessons learned zoals Shekhovtsov et al. (2015) omschrijft kwam ook naar voren bij een interview. Uit het interview bleek daarenboven dat deze op regelmatige basis werden besproken om zo betere afstemming te voeren.

#### 5.2.1.3. *Interconnecties tussen stakeholders*

Het voorzien van interconnecties is de derde subcategorie van Coördinatie van stakeholdersinteracties. Dit door middel van (1) informele interconnecties en (2) Open minded houding binnen de interconnecties.

Communicatie tussen alle organisatieniveaus en de teams van stakeholders van de IT-implementatie is fundamenteel om de evolutie en de afhankelijkheden van het project te begrijpen. Dit kan op een formele als informele manier naar gelang het communicatiedoel (Morris, 2020). Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat informele communicatie de interconnecties en alignment tussen de stakeholders optimaliseert bij evolutionaire interacties. Gezien de covid-19 crisis, diende er om sanitaire redenen voornamelijk online gecommuniceerd te worden, de informele manier van communiceren kan men online niet “forceren”. De interviewees adviseerden om een virtuele informele professionele communicatie met verschillende stakeholders, op een gestructureerde manier te laten interageren met elkaar.

Walraven et al. (2020) duidt op het balanceren van de sterke en zwakke stakeholderinteracties. De onderzoeksresultaten geven aan dat zowel binnen de formele als informele communicatie een open minded setting waar “alles kan er gezegd worden” belangrijk is. Het kunnen en durven uiten van bezorgdheden leidt tot effectievere communicatie.

Uit de resultaten blijkt net zoals uit het onderzoek van Walraven et al. (2020) dat face-to-face contact de communicatie optimaliseert in de case-organisatie. Dit kan zowel fysiek als online. Een bijkomendheid die de onderzoeksresultaten aankaart is dat bij remote werken men tijd- en plaatsonafhankelijk kan werken. Deze werkwijze vraagt meer planning dan voor korte één op één gesprekken.

Een tweede communicatie-optimalisatie is een open-minded houding. Dit houdt in dat “alles kan er

gezegd worden” in wederzijds vertrouwen tussen de stakeholders. Het kunnen en durven uiten van bezorgdheden leidt tot effectievere communicatie. Dit zowel in een fysieke als online communicatie.

## 5.2.2. Engagementsplan voor stakeholdersalignment

### 5.2.2.1. *Communicatie-frequentie*

Morris (2020) raadt als goede praktijk aan IT-project managers aan om dagelijkse/ wekelijkse/ maandelijkse vergaderingen in te plannen. De respondenten geven aan dat het inplannen van vergaderingen de communicatie optimaliseert, gezien alle geïmpliceerde stakeholders dan mee aan tafel zitten wat de effectiviteit verhoogt. De dagelijkse korte stand-up meetings komen naar voor als een goede praktijk.

Uit de interviews komt het voorzien van regelmatige communicatie naar voor. Morris (2020) raadt projectmanagers en stakeholders aan om de organisatie van communicatie en communicatiefrequentie te verhogen. Uit dit onderzoek blijkt dat de vergaderfrequentie voornamelijk dient afgestemd te zijn naar het doel van de vergadering. De meetings zijn idealiter proactief en doelgericht.

### 5.2.2.2. *Stakeholdersbetrokkenheid*

Alignment wordt afgeschreven als een dynamisch, context-gedreven en sociaal fenomeen (Onita & Dhaliwal, 2017). Binnen dit casusbedrijf worden door alle stakeholders de complete betrokkenheid bij initiële beslissingen aangehaald in het kader van stakeholdersbetrokkenheid. Het is van belang dat alle geïmpliceerde stakeholders betrokken zijn, van de ontwikkelaar tot de eindgebruiker als de klant.

Daarnaast draagt gedeelde kennis tot communicatieoptimalisatie (Luna en da Silva (2015)). Het delen van domeinkennis faciliteert dit en kan het wederzijds vertrouwen bevorderen. Waardoor misverstanden en afwijkende alignment in de kiem gesmoord kunnen worden (Morris, 2020; Zhang et al., 2019). Cybulski en Lukaitis (2005) bemerken dat als de communicatie tussen de business en IT niet rechtlijnig is, deze kan vertroebeld worden door spanningen tussen de stakeholders. De resultaten van het onderzoek geven weer dat door middel van een complete betrokkenheid bij initiële beslissingen dit vertrouwen en draagvlak verhoogt en het risico op gekleurd en gepolitiseerd samenwerkingsproces vermindert wat ten goede komt voor de consensusvorming.

### 5.2.2.3. *Motivering voor stakeholders-afstemming*

Er zijn twee aangehaalde communicatiestrategieën om de motivatie voor stakeholdersafstemming te optimaliseren: (1) gemeenschappelijk doel en (2) empowerment.

Communicatie zorgt ervoor dat het IT-projectteam goed op elkaar is afgestemd waardoor iedereen naar hetzelfde doel toe werkt. Het definiëren van een gemeenschappelijk doel is voor IT organisaties binnen deze steeds evoluerende omgeving niet evident (Morris (2020); (McLaren & Jariri, 2012). Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat het gemeenschappelijk doel leidt tot minder “uitstel en afstel”.

Binnen het conceptueel model van coördinatie van stakeholdersinteracties en de subcategorie “Optimaliseren van communicatie” haalt Morris (2020) aan dat door individuen te bekrachtigen, er op ieder niveau beter gecoördineerd kan worden en dat hierdoor de samenwerkingen verbeteren. Dit onderzoek gaat nog een stap verder dan het bekrachtigen en uit de wens om het “empoweren” van individuen. “Die dan ook de verantwoordelijkheid, de vrijheid krijgen en de verantwoordelijkheid

*krijgen om zelf volwassen samen beslissingen te kunnen nemen zonder dat al te ingewikkeld te maken.*” Empowerment kan beslissingsruimte, vrijheid en verantwoordelijkheid voor de stakeholders creëren en de motivering om tot afstemming te komen verhogen.

### 5.2.3. Algemene reflecties

Een reflectie die niet onbelangrijk is dat de interviews peilen naar een IT-implementatieproces die zich heeft afgespeeld tijdens de sanitaire covid-19 crisisperiode. Dit had een grote invloed op de werking van het casus-bedrijf maar ook op het meer digitaliseren van de projecten als de stakeholders communicatiemethodes.

Ondanks de onderstaande opgesomde beperkingen (cfr. 5.4.) heeft dit onderzoek een bijdrage geleverd aan stakeholdersalignment binnen het proces van IT-implementatie bij een IT-dienstverlenende organisaties. Zo werden nieuwe communicatie-optimalisatie aspecten aangehaald die aanvullend zijn op de bestaande literatuur.

## 5.3. Aanbevelingen voor de praktijk

Er zijn 5 grote praktijkaanbevelingen om de communicatie te optimaliseren die stakeholdersalignment nastreeft bij IT-implementaties binnen IT-dienstverlenende organisaties.

Een eerste communicatieaanbeveling is om een vooruitgangsgebonden ondersteunde omgeving te creëren. Communicatietools kunnen hieronder ondersteunen zoals MS Teams. Net zoals het onderzoek van Walraven et al. (2020) geven de onderzoeksresultaten aan om minimale duidelijke beslisprocedures te voorzien alsook korte lijn procedures, opdat er zo weinig mogelijk ruis op de communicatie kan komen.

Ten tweede, is zowel informele als formele communicatie bij IT-implementaties cruciaal. De formele communicatie moet vooral doelgericht en anticipatief zijn, dit kan via geplande vergaderingen maar kan even goed niet-gepland zijn zoals ad-hoc communicatie. Echter is de combinatie van formeel als informeel noodzakelijk. Of zoals een interviewee dit goed verwoordt *“Formele dingen zijn goed om dingen vast te leggen en informeel dingen zijn heel goed om elkaar aan te voelen.”*

De derde aanbeveling is het creëren van een vertrouwde en open minded houding tussen de stakeholders. Een open-minded houding houdt in dat *“alles kan er gezegd worden”* in wederzijds vertrouwen tussen de stakeholders. Het kunnen en durven uiten van bezorgdheden leidt tot effectievere communicatie. Dit zowel in een fysieke als online communicatie.

De vierde aanbeveling die uit de onderzoeksresultaten naar voor komt is het betrekken van alle stakeholders bij de opzet van een IT-implementatie. De communicatie kan geoptimaliseerd worden via het uitbouwen van een gemeenschappelijk doel doorheen de hele IT-implementatie. Dit kan de motivering voor stakeholdersalignment verhogen, een belangrijk element voor de afstemming is dat alle stakeholders een gemeenschappelijke taal hanteren.

Ten slotte, beveelt dit onderzoek het nieuwe perspectief *“empowerment van de stakeholders”* aan om de communicatie van de stakeholders te optimaliseren. Het bekrachtigen, geven van vrijheid, verantwoordelijkheid en zeggenschap van stakeholders motiveert de stakeholdersafstemming.



## 5.4. Beperkingen van dit onderzoek/ Aanbevelingen voor verder onderzoek

Een beperkend element is dat de communicatie-optimalisatie strategieën niet getoetst zijn aan andere caseorganisaties, het zou enorm waardevol zijn om dit te onderzoeken. Waarna deze aanbevelingen nog meer gefinetuned kunnen worden.

Gezien de aard van dit verkennend onderzoek werd er geopteerd voor 5 interviews binnen één organisatie (caseorganisatie). Dit kleinschalig onderzoek is beperkend voor de algemene generalisatie van de resultaten. Een vervolgonderzoek kan de resultaten toetsen aan een grotere doelgroep binnen diverse organisaties (multi caseorganisaties) wat de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten zou verhogen. Daarnaast heeft dit onderzoek zich toegespitst op het COISA-domein "IT-implementaties". Een vervolgonderzoek kan de aanbevelingen toetsten aan het holistische COISA-model met alle domeinen. Hierdoor worden de communicatie-interacties in kader van alignment tussen de domeinen ook blootgelegd. Dit vervolgonderzoek kan zich baseren op de interviewgide die omschreven staat in de bijlage.

Een meer kwantitatief vervolgonderzoek kan ook een interessant perspectief opwerpen binnen IT-implementaties. Dit kwantitatief onderzoek kan hypothesen statistisch toetsen, bijvoorbeeld: welke communicatiestrategieën zijn het meest prioritair volgens de stakeholders?

Er is weinig literatuur voor handen omtrent stakeholders co-evolutionair IS alignment binnen IT dienstverlenende organisaties. Vervolgonderzoek binnen deze sector zou de bestaande literatuur kunnen uitbreiden.

## 6. Referenties

- Amarilli, F., Van Vliet, M., & Van Den Hooff, B. (2017). An Explanatory Study on the Co-evolutionary Mechanisms of Business IT Alignment. International Conference on Information Systems, Seoul.
- Brynjolfsson, E., & Hitt, L. M. (2000). Beyond Computation: Information Technology, Organizational Transformation and Business Performance. *Journal of Economic Perspectives*, 14(4), 23-48.
- Chung, S. H., Rainer, Jr., & Lewis, B. R. (2003). The Impact of Information Technology Infrastructure Flexibility on Strategic Alignment and Application Implementations. *Communications of the Association for Information Systems*, 11. <https://doi.org/10.17705/1cais.01111>
- Cybulski, J., & Lukaitis, S. (2005, 29 Nov – 2 Dec 2005). The Impact of Communications and Understanding on the Success of Business/IT Alignment. 16th Australasian Conference on Information Systems, Sydney.
- Guo, J. X. (2019). Measuring Information System Project Success through a Software-Assisted Qualitative Content Analysis. *Information Technology and Libraries*, 38(1), 53-70. <https://doi.org/10.6017/ital.v38i1.10603>
- Gutierrez, A., Mylonadis, C., Orozco, J., & Serrano, A. (2008). Business-IS Alignment: Assessment Process to Align IT Projects With Business Strategy. Americas Conference on Information Systems, Toronto, ON, Canada.
- Iivari, N. (2018). Using member checking in interpretive research practice. *Information Technology & People*, 31(1), 111-133. <https://doi.org/10.1108/itp-07-2016-0168>
- Lech, P. (2014). Managing knowledge in IT projects: a framework for enterprise system implementation. *Journal of Knowledge Management*, 18(3), 551-573. <https://doi.org/10.1108/jkm-01-2014-0006>
- Luna, I., & da Silva, M. T. (2015). Service intangibility and its implications for the work coordination of primary healthcare multi-professional teams in Brazil. *Work*, 52(3), 617-626. <https://doi.org/10.3233/wor-152195>
- McLaren, T., & Jariri, I. (2012). Stakeholder Assessment and Management for Enterprise Systems Implementation Projects. International Conference on Information Resources Management (CONF-IRM),
- Monteiro de Carvalho, M. (2013). An investigation of the role of communication in IT projects. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(1), 36-64. <https://doi.org/10.1108/ijopm-11-2011-0439>
- Morris, D. (2020). *Key Strategies for Successful Information Technology Projects* Walden University
- Okoli, C., & Schabram, K. (2010). A Guide to Conducting a Systematic Literature Review of Information Systems Research. *Sprouts: Working Papers on Information Systems*, 10(26). <http://sprouts.aisnet.org/10-26>

- Onita, C., & Dhaliwal, J. (2017). Alignment within the corporate IT unit: an analysis of software testing and development. *European Journal of Information Systems*, 20(1), 48-68. <https://doi.org/10.1057/ejis.2010.52>
- Plugge, A., & Janssen, M. (2009). Managing change in IT outsourcing arrangements. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 2(3), 257-274. <https://doi.org/10.1108/17538290911005162>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (Eight ed.). Pearson Education Limited.
- Shekhovtsov, V. A., Mayr, H. C., & Kucko, M. (2015). *Implementing tool support for analyzing stakeholder communications in software development 2015 IEEE Eighth International Conference on Software Testing, Verification and Validation Workshops (ICSTW)*
- Silvius, A. J. G. (2007). Exploring Differences in the Perception of Business & IT Alignment. *Communications of the IIMA*, 7(2).
- Verstraete, B. (2008). *Het sociaal wenselijk antwoorden bij adolescentenquêtes* KU Leuven [https://www.vwvj.be/sites/default/files/manama\\_jgz/theses\\_2007\\_2008/eindwerk\\_b\\_verstraete\\_2008.pdf](https://www.vwvj.be/sites/default/files/manama_jgz/theses_2007_2008/eindwerk_b_verstraete_2008.pdf)
- Walraven, P., Van de Wetering, R., Helms, R., & Caniëls, M. (2020). Aligning Effectively: The Case of Electronic Medical Records. Twenty-Eighth European Conference on Information Systems (ECIS2020): An Online AIS Conference, Marrakesh, Morocco.
- Walraven, P., Van de Wetering, R., Helms, R., Versendaal, J., & Caniëls, M. (2018). Co-evolutionary ISalignment: a complex adaptive systems perspective. 12th Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS), Corfu, Greece.
- Walraven, P., Wetering, R. v. d., Caniëls, M., Versendaal, J., & Helms, R. (2021). Capturing Co-evolutionary Information Systems Alignment: Conceptualization and Scale Development. Hawaii International Conference on System Sciences
- Wang, Q., Zeng, G., & Tu, X. (2017). Information Technology Project Portfolio Implementation Process Optimization Based on Complex Network Theory and Entropy. *Entropy*, 19(6). <https://doi.org/10.3390/e19060287>
- Yin, R. (2013). *Case Study Research: Design and Methods* (5th ed.). Sage Publications. [https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=FzawIAdilHkC&oi=fnd&pg=PR1&dq=Case+Study+Research:+Design+and+Methods&ots=l\\_0V7ciR0r&sig=opPLYedQjkaOabx2vu0KyzVBcpl&redir\\_esc=y#v=onepage&q=generalize&f=false](https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=FzawIAdilHkC&oi=fnd&pg=PR1&dq=Case+Study+Research:+Design+and+Methods&ots=l_0V7ciR0r&sig=opPLYedQjkaOabx2vu0KyzVBcpl&redir_esc=y#v=onepage&q=generalize&f=false)
- Zhang, M., Chen, H., Lyytinen, K., & Li, X. (2019). A Co-evolutionary Perspective on Business and IT Alignment: A Review and Research Agenda. *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences*. <https://hdl.handle.net/10125/60057>

## 7. Bijlages

### 7.1. Zoekstrategie

#### 7.1.1. In- en exclusiecriteria zoekstrategie

Tabel 4: Zoekstrategie theoretisch kader

Zoekstrategie theoretisch kader					
Zoektermen (AND)	Communication	IT alignment	IT-implementation	Software organization	
Synoniemen (OR)		<i>business-IT co-evolution; COISA; Alignment; alignment; process;</i>	<i>Business-IT stakeholder Alignment</i>	<i>Information technology implementation; IT-project; Enterprise systems</i>	<i>IT-service organization</i>

De titel en het abstract van de artikels werden voor de literatuurstudie als eerste geanalyseerd. Vervolgens werd de inleiding, de discussie en de conclusie gelezen voor het includeren van een artikel. Als criteria voor de Engelse artikels geldt:

- Inclusiecriteria (minimum 1 van de 3 criteria):
  - o Het onderzoek richt zich in het algemeen naar Business-IT Alignment.
  - o Het onderzoek voert een studie uit naar stakeholder alignment processen en/of communicatie binnen IT-projecten.
  - o Het abstract beantwoordt aan de ingevoerde zoektermen.
- Exclusiecriteria:
  - o Het onderzoek focust zich op andere onderzoeksdomeinen (vb. circular economy, supply chain perspective,..).
  - o Het algemene onderzoeksdomein is niet gericht naar de implementatie van IT-informatiesystemen of naar Enterprise Architecture management (bv data protection regulation requirements,..).

#### 7.1.2. Resultaten weerhouden artikels

*Zoekterm: business-IT co-evolution (or COISA or stakeholder alignment or Business-IT Alignment) and Information technology implementation*

Resultaten: 48

Weerhouden artikels: 3

- Walraven, P., Van de Wetering, R., Helms, R., & Caniëls, M. (2020, June 15-17, 2020). Aligning Effectively: The Case of Electronic Medical Records. Twenty-Eighth European Conference on Information Systems (ECIS2020): An Online AIS Conference, Marrakesh, Morocco.
- Walraven, P., Van de Wetering, R., Helms, R., Versendaal, J., & Caniëls, M. (2018). Co-evolutionary ISalignment: a complex adaptive systems perspective. 12th Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS), Corfu, Greece.

- McLaren, T., & Jariri, I. (2012). Stakeholder Assessment and Management for Enterprise Systems Implementation Projects. International Conference on Information Resources Management (CONF-IRM)

*Zoekterm: Communication and IT-alignment and it implementation and software organisation*

**Resultaten: 25**

**Weerhouden artikels: 3**

- Cybulski, J., & Lukaitis, S. (2005, 29 Nov – 2 Dec 2005). The Impact of Communications and Understanding on the Success of Business/IT Alignment. 16th Australasian Conference on Information Systems, Sydney.
- Onita, C., & Dhaliwal, J. (2017). Alignment within the corporate IT unit: an analysis of software testing and development. *European Journal of Information Systems*, 20(1), 48-68. <https://doi.org/10.1057/ejis.2010.52>
- Shekhovtsov, V. A., Mayr, H. C., & Kucko, M. (2015). *Implementing tool support for analyzing stakeholder communications in software development* 2015 IEEE Eighth International Conference on Software Testing, Verification and Validation Workshops (ICSTW),

*Zoekterm: Communication and IT-alignment and it implementation (or information technology or it projects)*

**Resultaten: 46**

**Weerhouden artikels: 2**

- Morris, D. (2020). *Key Strategies for Successful Information Technology Projects* Walden University].
- Monteiro de Carvalho, M. (2013). An investigation of the role of communication in IT projects. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(1), 36-64. <https://doi.org/10.1108/ijopm-11-2011-0439>

*Zoekterm: alignment process and it implementation (or it project) and software organisation*

**Resultaten: 32**

**Weerhouden artikels: 2**

- Gutierrez, A., Mylonadis, C., Orozco, J., & Serrano, A. (2008). Business-IS Alignment: Assessment Process to Align IT Projects With Business Strategy. Americas Conference on Information Systems, Toronto, ON, Canada.
- Wang, Q., Zeng, G., & Tu, X. (2017). Information Technology Project Portfolio Implementation Process Optimization Based on Complex Network Theory and Entropy. *Entropy*, 19(6). <https://doi.org/10.3390/e19060287>

*Zoekterm: information technology (or it project) and IT-service organization*

**Resultaten: 33**

**Weerhouden artikels: 1**

Plugge, A., & Janssen, M. (2009). Managing change in IT outsourcing arrangements. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 2(3), 257-274. <https://doi.org/10.1108/17538290911005162>

*Zoekterm: Enterprise systems (or information technology implementation) and it project*

Resultaten: 17

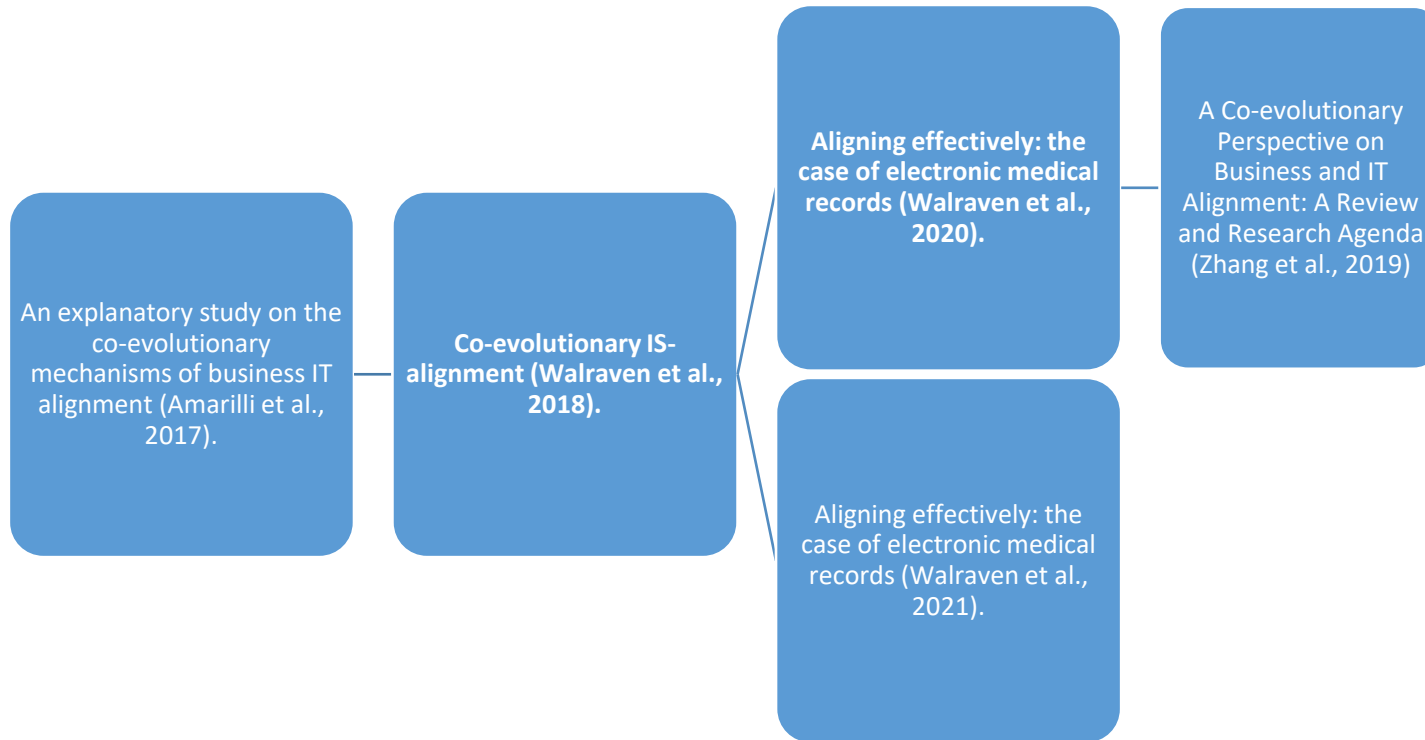
Weerhouden artikels: 1

Lech, P. (2014). Managing knowledge in IT projects: a framework for enterprise system implementation. *Journal of Knowledge Management*, 18(3), 551-573. <https://doi.org/10.1108/jkm-01-2014-0006>

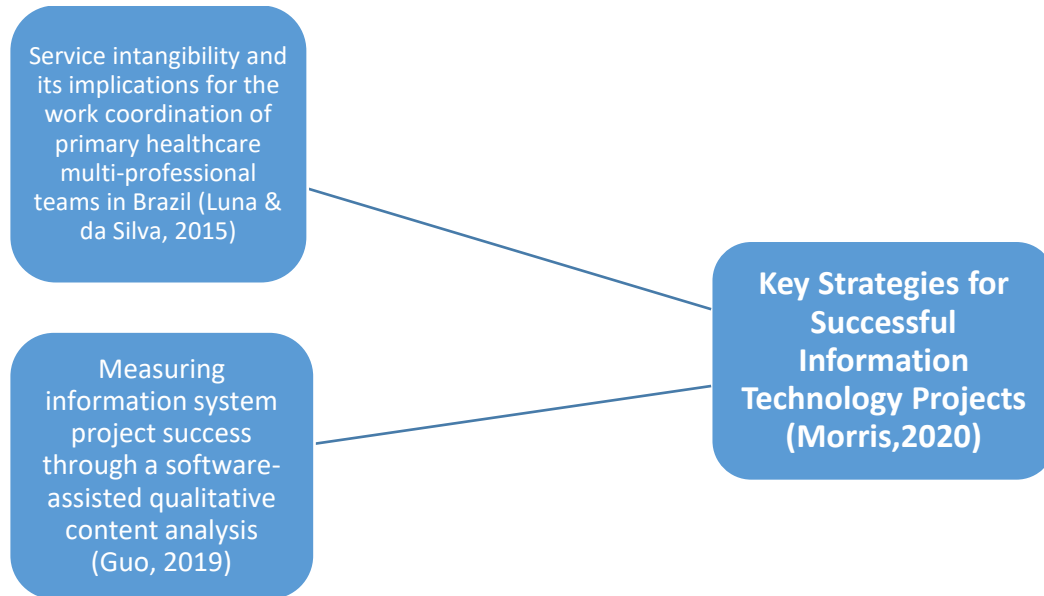
### 7.1.3. Snowball methode

Tevens werd er als onderzoeks aanpak geopteerd voor de 'backward en forward snowballing' methode. Dit houdt in dat er andere relevante artikels worden opgezocht op basis van de referenties van bestaande literatuur.

*Figuur 3: Snowball methode backward en forward*



*Figuur 4: Snowball methode backward en forward*





## 7.2. Interviewvragen

Als uitgangspunt voor elk afgenomen interview, werden volgende interviewvragen voorgelegd:

1. Coördinatie van de stakeholdersinteracties
  - 1.1. In hoeverre heeft de organisatie en coördinatie van de communicatie tot effectievere communicatie geleid? In hoeverre was dit het geval bij het ondersteunend communicatieplatform?
  - 1.2. In welke mate heeft de coördinatie van de afstemmings-beslissingen voor het Octopus Deploy project tot effectievere communicatie geleid? In hoeverre is dit geval voor de beslissingsprocedures tussen de stakeholders?
  - 1.3. In hoeverre heeft de stakeholdersinterconnecties tot effectievere communicatie geleid? Bijvoorbeeld de informele interacties tussen functies en afdelingen?
2. Engagementsplan voor Stakeholder alignment
  - 2.1. In hoeverre heeft de communicatiefrequentie binnen uw organisatie voor het Octopus Deploy implementatieproject tot effectievere communicatie geleid? In hoeverre was dit het geval bij het communicatieplan, bijvoorbeeld voor de horizontale communicatie voor de dagelijkse taken?
  - 2.2. In hoeverre heeft de stakeholdersbetrokkenheid tot effectievere communicatie bij de implementatie van het Octopus Deploy project geleid?
  - 2.3. In hoeverre heeft de stakeholdersmotivatie om alignment na te streven tot effectievere communicatie geleid?
3. Wilt u tenslotte nog aanvullingen geven die nog niet ter sprake zijn geweest voor we dit interview afronden?

## 7.3. Informatiebrief voor deelnemers aan een afstudeeronderzoek

Geachte heer / mevrouw,

We vragen u om deel te nemen aan een wetenschappelijk afstudeeronderzoek: Hoe kan communicatieoptimalisatie effectief helpen bij IT-implementatieprojecten?

Deelname is vrijwillig. Om u te kunnen laten deelnemen, hebben we uw schriftelijke toestemming nodig. Elk interview wordt opgenomen. De onderzoeken kunnen zowel online (video-opname) of fysiek (audio-opname) plaatshebben, gezien de huidige sanitaire maatregelen omwille van de covid-19 crisis wordt de keuze gelaten aan de geïnterviewde.

Voordat u beslist of u wilt meedoen aan dit onderzoek, krijgt u uitleg over wat het onderzoek inhoudt. Lees deze informatie rustig door en vraag de afstudeerder uitleg als u vragen heeft. U kunt ook de hoofdonderzoeker, die aan het eind van deze brief genoemd wordt, om aanvullende informatie vragen.

### 1. Doel van het onderzoek

Het onderzoek wenst een antwoord te bieden op de onderzoeksvraag: “Hoe kan de communicatie geoptimaliseerd worden in navolging van alignment binnen het proces van IT-implementatie, bij een IT-dienstverlenend bedrijf?”

### 2. Achtergrond van het onderzoek

Doordat IT-dienstverlenende bedrijven zich in een klimaat bevinden van steeds evoluerende technologieën en modernisering brengt dit IT- alignment uitdagingen met zich mee. Effectieve communicatie is hierbij de sleutel voor een succesvolle IT-implementatie. Communicatie vormt de grondslag om co-evolutionaire afstemmingsprocessen tussen IS-stakeholders te faciliteren. De optimalisatie van de communicatie binnen het co-evolutionaire IS-alignment bij een IT-service dienstverlening is het beoogde doel voor dit verder empirisch onderzoek.

### 3. Wat betekent deelname en wat wordt er van u verwacht?

Er wordt van u verwacht om deel te nemen aan het interview en ter beschikking te staan bij verdere vragen.

### 4. Mogelijke voor- en nadelen

Uw deelname biedt voor de wetenschappelijk onderzoek als voordeel dat uw interview nuttige gegevens kan opleveren.

Er is geen medisch nadeel verbonden door uw deelname aan dit onderzoek. Dit onderzoek vraagt van u een tijdsinvestering.

### 5. Als u niet wilt deelnemen of wilt stoppen met het onderzoek

U beslist zelf of u meedoet aan het onderzoek. Deelname is vrijwillig. Als u niet wilt deelnemen heeft dat geen nadelige gevolgen voor u. Als u wel meedoet, kunt u zich altijd bedenken en toch stoppen, ook tijdens het onderzoek. U hoeft niet te zeggen waarom u stopt. De gegevens die tot dat moment zijn verzameld, mogen worden gebruikt voor het onderzoek, tenzij u ervoor kiest om ook de gegevens die u hebt verstrekt, in te trekken.

## 6. Einde van het onderzoek

Uw deelname aan het onderzoek eindigt wanneer het afstudeerproject is afgerond. Het hele onderzoek is klaar als alle deelnemers klaar zijn. Na verwerking van alle gegevens informeert de afstudeerder u over de belangrijkste resultaten van het onderzoek. Dit gebeurt ongeveer binnen het halfjaar na uw deelname.

## 7. Gebruik en opslag van uw gegevens

Voor dit onderzoek worden persoonlijke gegevens verzameld, gebruikt en opgeslagen. Het gaat hier om voornaam, naam en professioneel e-mailadres. Het verzamelen, gebruiken en opslaan van uw gegevens is noodzakelijk om de vragen die in dit onderzoek worden gesteld te kunnen beantwoorden. De resultaten van het onderzoek worden gedeeld met de afstudeerbegeleiders. De gegevens die worden gedeeld, bevatten geen informatie die tot u of uw organisatie herleidbaar is. Daarnaast zijn gegevens die gebruikt worden in rapporten en publicaties die betrekking hebben op het onderzoek niet tot u of uw organisatie te herleiden.

## 8. Vertrouwelijkheid van uw gegevens

Om uw privacy te beschermen, krijgen uw gegevens een code. Uw naam en andere gegevens die u onmiddellijk kunnen identificeren, worden weggelaten. Uw gegevens worden op deze manier gecodeerd. De sleutel van de code wordt veilig opgeslagen door de afstudeerder. Alleen de afstudeerder en de directe afstudeerbegeleider hebben toegang tot de onversleutelde informatie.

## 9. Toegang tot uw gegevens voor controle

Om te kunnen beoordelen of het onderzoek op een betrouwbare manier is uitgevoerd, kunnen leden van een visitatiecommissie de versleutelde informatie inzien.

## 10. Duur van de gegevensopslag

Uw (geanonimiseerde) gegevens moeten 10 jaar worden bewaard door de Open Universiteit.

## 11. Meer informatie over uw rechten bij de verwerking van gegevens

Voor algemene informatie over uw rechten bij de verwerking van persoonsgegevens kunt u de website van de Autoriteit Persoonsgegevens raadplegen. De privacy disclaimer van de Open Universiteit is te vinden op [www.ou.nl/privacy](http://www.ou.nl/privacy).

## 12. Heeft u vragen?

Als u vragen heeft, neem dan contact op met de afstudeerder of de hoofdonderzoeker.

### 13. Ondertekening van het toestemmingsformulier

Wanneer u voldoende bedenktijd heeft gehad, wordt u gevraagd te beslissen over deelname aan dit onderzoek. Door uw schriftelijke toestemming geeft u aan dat u de informatie heeft begrepen en instemt met deelname aan het onderzoek. Zowel uzelf als de afstudeerder ontvangen een getekende versie van deze toestemmingsverklaring.

Afstudeerder: Cédrique RENARD, [cedrique.renard@gmail.com](mailto:cedrique.renard@gmail.com)

Afstudeerbegeleider: Pien WALRAVEN, [pien.walraven@ou.nl](mailto:pien.walraven@ou.nl)



## 7.4. Informed consent/ Toestemmingsverklaring voor deelnemers aan een afstudeeronderzoek

Onderzoeksproject: How could improved communication effectively help IT implementation projects?  
Hoe kan communicatieoptimalisatie effectief helpen bij IT-implementatieprojecten?

Onderzoeksteam: Cédrique RENARD, Pien WALRAVEN.

- Ik ben over het onderzoek geïnformeerd. Ik heb de schriftelijke informatie (Cfr. Informatiebrief voor deelnemers aan een afstudeeronderzoek) gelezen.
- Ik ben in de gelegenheid gesteld om vragen over het onderzoek te stellen.
- Ik heb over mijn deelname aan het onderzoek kunnen nadenken.
- Ik begrijp dat ik op elk moment uit het onderzoek kan stappen en ik hoef daar geen reden voor op te geven.
- Ik geef toestemming voor het gebruik van de gegevens die tijdens dit onderzoek zijn verzameld ten behoeve van dit wetenschappelijk onderzoek en ik kan deze toestemming te allen tijde intrekken.
- Ik begrijp dat alle informatie die ik in verband met dit onderzoek geef, anoniem zal worden verzameld en niet zal terugleiden naar mij of mijn organisatie.
- Ik begrijp dat de verzamelde (geanonimiseerde) gegevens gedurende 10 jaar op een veilige wijze worden bewaard door de Open Universiteit.

Als u de bovenstaande punten heeft gelezen en ermee instemt deel te nemen aan het onderzoek, tekent u dit toestemmingsformulier hieronder.

Handtekening:

Naam:

Datum:

Ondergetekende, afstudeerder, verklaart dat de hierboven genoemde persoon zowel schriftelijk als mondeling over het bovenvermelde onderzoek is geïnformeerd. Ik verklaar dat ik bereid ben zo goed mogelijk te antwoorden op alle vragen die zich in verband met het onderzoek voordoen.

Handtekening:

Naam: Cédrique RENARD

Datum:



## 7.5. Geanonimiseerde codering per interviewee

Interview Stakeholder Consultant .....	39
Interview Stakeholder Eindgebruiker .....	41
Interview Stakeholder Management .....	44
Interview Stakeholder Ontwikkelaar .....	48
Interview Stakeholder Projectleider .....	51

## 7.5.1. Codering Interview Stakeholder Consultant

Categorie	Gegenereerde code	Interviewquote
Coördinatie van stakeholdersinteracties: organisatie van communicatie	Remote/ Ad-hoc	<p>CD: Is er dan echt effectieve georganiseerd gebeurd rondom die communicatie?</p> <p>XX: in het begin wel, in het begin heb ik een meeting gehad. Dat vooral begonnen is met "Belangrijke gebruiker". Om te kijken, wat moet er juist allemaal gebeuren in al dat proces. Op zo een deploy van B : welke poort moet er zijn, welke stappen zijn er, wat is heel belangrijk, wat kan eventueel later gebeuren. Die stappen zijn effectief in de meeting opgesteld maar achteraf kom je altijd nog wel dingen tegen waar je de eerste instantie niet aandenkt. Die komen meer tussendoor. Adhoc dus.</p>
Coördinatie van stakeholdersinteracties: afstemmingsbeslissingen	Gemeenschappelijke taal	<p>XX: We hebben achteraf nog een keer alles terug gelijk getrokken. Gecoördineerd tussen de verschillende teams om al die dingen te uniformiseren. Zodat we alles gelijk hebben aangepast. Dat was ook wel gepland. De eerste keer samengezeten met "hoe gaat we het doen?", "Wat zijn de nieuwe regels die we gaan volgen", "hoe gaan we alles omzetten?". Dan heeft iedereen zijn ding voorbereidt en dan uiteindelijk gezegd op die moment gaan we het omzetten.</p> <p>CD: en dat omzetten, wat bedoel je daar juist mee? Was dat die variabelen terug rechtekken?</p> <p>XX: Ja, zo al die variabelen een uniforme naam geven. Dat het duidelijk is waarover we het hebben. Zodat er niet 7 keer dezelfde naam definieert. Dat is over alle projecten heen, we hebben een paar keer samengezeten.</p>
Coördinatie van stakeholdersinteracties: Organisatie van communicatie	Korte lijn	<p>CD: Denk je dat die stakeholdersinterconnecties, die verbanden die tussen de stakeholders liggen, in hoeverre heeft dat tot betere communicatie geleid?</p> <p>XX: nu op zich, de case-organisatie is een vrij vlakke structuur. Dus op zich, is er niet hiërarchie, van je moet via die of die. Je kan altijd bij de mensen terecht, bij de vragen wie je ze wil stellen zonder daar heel veel structuur hoeft te doorlopen. Dat is altijd vrij directe communicatie. Op zich verloopt dat vlot.</p> <p>omdat het veel efficiënter is. Ten eerste, je kan je vraag direct stellen aan diegene die je het wil stellen en diegene die het moet beantwoorden. Er zit geen 3 keer een vertaling op van uw vraag.</p>



		<p>CD: er zit minder ruis op eigenlijk?</p> <p>XX: Ja en het gaat sneller. is een nadeel dat je meer gestoord wordt tussendoor, maar ik denk dat de voordelen opwegen tegen de nadelen.</p>
Engagementsplan voor stakeholdersalignment: verhogen communicatiefrequentie	Doelgericht en anticipatief	<p>CD: je spreekt over die stand-ups, heeft dat veel bijgedragen?</p> <p>XX: ja op zich wel, want je sprak met je team erover en dan krijg je ook wel andere ideeën voor uw probleem als dat je zelf allemaal alleen moet doen. Soms is het gewoon het probleem uitspreken, is soms al een ding. Het probleem uitleggen, ga je er zelf eens over nadenken van wat is nu juist het probleem.</p> <p>CD: dat heb ik ook al meegemaakt. Dus eigenlijk tijdens die stand-ups, kwam dat frequent voor?</p> <p>XX: ja stand-ups hebben we sowieso elke dag. Maar OCTOPUS DEPLOY is niet elke dag op de stand-ups.</p> <p>CD: oké, ja. Er zijn geen stand-up specifiek voor OCTOPUS DEPLOY maar eerder voor het team.</p>
Engagementsplan voor stakeholdersalignment:	Gemeen-schappelijk doel	<p>CD: Oké, dank u. Was er ook sprake van stakeholdersbetrokkenheid tot afstemming. Dus zo ja, hoe? En heb je daar een voorbeeld van? Zoals ik zeg maar, in het algemeen bijvoorbeeld. Hadden jullie een algemeen doel? Had ieder een apart doel?</p> <p>XX: ik denk dat we allemaal hetzelfde doel hadden. Het doel was om al die installaties op een snellere en efficiënte manier te kunnen doen. Zeker op wanneer wij nu onze applicaties aan het ontwikkelen dat die toch een stuk in de cloud zitten. Wanneer iedere klant moet geüpdatet worden, dan is het essentieel dat wij die sneller kunnen updaten. En manueel, 250 klanten updaten, dat is gewoon niet haalbaar om dat maandelijks te gaan doen. Het probleem is dat dat niet door iedereen even hard gedragen wordt.</p>
Inductief: Engagementsplan voor stakeholdersalignment: Stakeholdersbetrokkenheid	Betrokkenheid initiële beslissingen	<p>XX: het risico is dat er misschien wel dat de eindgebruiker weinig betrokken zijn geweest in het hele proces tegen diegene dat het moet gaan gebruiken.</p> <p>CD: zoals eindgebruiker of “Belangrijke gebruiker”, bijvoorbeeld.</p> <p>XX: ja, eindgebruiker of “Belangrijke gebruiker”, of misschien een beetje management die de installatie moeten plannen of XX. Die zijn niet betrokken geweest in het proces. Maar die hebben gezegd “zeg wanneer is het” en dan is er wat weerstand geweest. Misschien hadden die eerder in het proces betrokken geweest zijn, had misschien wel beter geweest.</p>



tussen stakeholders		<p>toch iets van opvangen, is dat natuurlijk anders om met iemand te kunnen babbelen die er iets meer mee bezig is om een idee te hebben wat het juist is en wat de voordelen ervan zijn enzo.</p> <p>CD: En, is dat dan eerder omdat die mensen moeten overtuigd worden ofzo? Omwille van, een soort van angst ofzo.</p> <p>“Eindgebruiker”: Voor sommige personen zal dat wel zo geweest zijn, ja.</p>
Engagementsplan voor stakeholdersaligment: verhogen communicatiefrquentie	Planning van meetings	<p>CD: Oké, goed, merci. Werd de communicatie georganiseerd en gecoördineerd?</p> <p>“Eindgebruiker”: Go ja, voor het eerste stuk zijn er een aantal meetings geweest. Die waren inderdaad ingepland door “Projectmanager”. Dat was wel redelijk gestructureerd, daarna was het gaandeweg terwijl we er mee bezig waren en dan was het meer één op één met “Consultant”.</p> <p>CD: “Consultant” is dan meer diegene die de meeste kennis had van OCTOPUS DEPLOY.</p> <p>“Eindgebruiker”: Ja.</p> <p>CD: ja. Dat was heel concreet, dankjewel “Eindgebruiker”. In hoeverre heeft dan die coördinatie die je aanhaalt van de communicatie tot effectievere communicatie geleid?</p> <p>“Eindgebruiker”: Go ja, uiteindelijk als je er mee bezig bent, is het zeker in dit geval handig dat je gewoon rechtstreeks kunt communiceren met diegene die echt alle details, of de meeste details van het product kent. Zeker die één op één met “Consultant” dan kun je heel gericht vragen stellen en word je meteen geholpen. Dat was eigenlijk heel goed, ja.</p>
Engagementsplan voor stakeholdersaligment:	Gemeenschappelijk doel	<p>CD: Dat was het facet van betrokken. Nu het facet van motivatie, in hoeverre heeft de stakeholdersmotivatie om tot aan die afstemming te geraken tot effectievere communicatie geleid?</p> <p>“Eindgebruiker”: wat bedoel je met motivatie?</p> <p>CD: Ja, een drijfveer, we gaan er allemaal samen voor om kosten te besparen. Ik ga nu een voorbeeld aanhalen van OCD, om bijvoorbeeld tijd uit te sparen. Zat dat bij iedereen goed in het vaandel. Had iedereen de neuzen in de juiste richting?</p> <p>“Eindgebruiker”: wat dat betreft wel. Ik denk dat voor iedereen, zeker diegene die er echt mee betrokken zijn geweest. Dit gaat ons op termijn een aantal voordelen opleveren, tijdswinst, meer installaties op hetzelfde moment kunnen uitvoeren, informatie wat er bij de verschillende</p>

		klanten staat makkelijker kunnen terugvinden. Dus dat was zeker aanwezig ja. Dat we daar de voordelen van inzagen.
--	--	--

### 7.5.3. Codering interview Stakeholder Management

Categorie	Gegenereerde code	Interviewquote
Coördinatie van stakeholdersinteracties: organisatie van communicatie	Communicatie tools	XX: Ja, communicatie is een middel natuurlijk ergens hè. Denk, het eerste belangrijkste is dat iedereen, die stakeholder is in een proces, duidelijk weet wat de end-goal is en daar achter staat. En als dat zo is, en je hebt de juiste tools voor communicaties zoals een gemeenschappelijke Teams-chat of goede documentatie op Sharepoint. Dat zijn dan noodzakelijke randvoorwaarden ergens om het proces te doen slagen maar het eerste wat belangrijk, is dat het einddoel van een project zoals het goed uitrollen van Octopus Deploy, dat dat duidelijk is. En dan moet je inderdaad de juiste tactische tools, zou ik het noemen, hebben om die communicatie in praktijk ook vlot te laten verlopen.
Engagementsplan voor stakeholders-alignment: verhogen communicatiefrequentie	Regelmatige meetings	XX: Niet bij mijn weten, ik denk een aantal dingen die we gebruiken voor DEvOps worden er bepaalde tools gebruikt, gebruiken Sharepoint en Teams. Er zijn regelmatige teams-meetings maar dat is dan niet specifiek aan Octopus Deploy. Binnen "CASE-STUDY" gebruiken we wel relatief moderne communicatiemiddelen.  CD: Ja, en heeft dat uiteindelijk dan ook betere communicatie gegeven en dus ook, ja, een met, ja middels uiteindelijke resultaat een betere afstemming?  XX: Denk hoe meer dat jullie gesproken hebben, hoe beter dat het beginnen lopen is.
Coördinatie van stakeholdersinteracties: Interconnecties tussen stakeholders	Informele meetings	CD: Bijvoorbeeld, die coördinatie, stel nu dat je zou zeggen, hoe zie je dan dat dat verbeterd is geweest, hoe komt dat eigenlijk? Komt dat bijvoorbeeld door frequenter een meeting te coördineren of door te bepalen.  XX: Ik denk een mix van ervaring op doen en beter te communiceren, dus frequenter te spreken met elkaar. Of dat dat nu perse een formele meeting moet zijn, dat denk ik niet. Maar wel om frequenter te communiceren. En een duidelijker proces op te stellen.
Coördinatie van stakeholdersinteracties: afstemmingsbeslissingen	Procedures in functie van structuur en grootte organisatie	CD: Beslissingsprocedures? Ik weet het niet. Ik heb het tot mijn heugnis nu nog niet onmiddellijk gezien in een documentje hoe dat beslissingen in een procedure staan uitgeschreven.  XX: Nee. Ik denk niet dat we dat hebben. Nu, er is altijd een gevaar voor, want het gaat hier om menselijke processen en je moet daar een goed evenwicht vinden tussen wat er in de

		<p>cultuur van het bedrijf zit of komt en wat er formeel wordt neergeschreven qua procedures. Dus daar wil ik wel een gezond evenwicht nastreven. Bijvoorbeeld bij Consultancy implementatie-projecten zijn relatief duidelijke procedures heel belangrijk, voor release management zijn procedures heel belangrijk inclusief hoe dat er gecommuniceerd wordt tussen de verschillende stakeholders. Dat zijn allemaal belangrijke dingen. Nu, we kunnen niet voor elk onderdeel waar we aan werken een communicatieprocedure hebben. Je kan naar algemene principes gaan als dingen moeten neergeschreven worden of aan... Je mag niet te veel nutteloze meetings doen enzovoort.</p>
<p>Coördinatie van stakeholdersinteracties: interconnecties tussen stakeholders</p>	<p>Informeel</p>	<p>CD: Ja. Ok, danku. Bijvoorbeeld nu, de informele interacties tussen functies en afdelingen, denk je dat dat beter zal geleid hebben tot een betere communicatie, een effectievere?</p> <p>XX: Sowieso. Opnieuw die informele communicaties, dat werkt pas goed als mensen elkaar fysiek zien, denk ik. Het is heel moeilijk om een informele band op te bouwen als je niet elkaar ziet. [...] Ik denk ook dat het er van af hangt of mensen elkaar al goed kennen of niet. Als ze elkaar goed kennen kun je dat eventueel doen maar heeft dat ook niet echt veel toegevoegde waarde. Wat ik vooral merkte is, het gaat hem, hetgeen werkt als je elkaar ziet is informele professionele communicatie. Informele niet-professionele communicatie kan je niet forceren en dat gaat niet op een digitale manier in een werkomgeving. Buiten de werkomgeving kan dat allemaal lukken, maar binnen de werkomgeving is dat heel, heel ongemakkelijk.</p>
	<p>Informeel</p>	<p>XX: Ja, voila. Dat gaat gewoon niet. Dat leent zich daar niet toe. Tot en met 4 personen kun je dat doen, met meer werkt dat gewoon niet. Ik denk iedereen dat tijdens Covid de fameuze Zoom call met vrienden, je doet dat een paar keer tenzij je een quiz organiseert of dat je een of ander spel speelt waar dat je op een gestructureerde manier met elkaar interageert, lukt dat.</p>
	<p>Informeel</p>	<p>CD: Ok, danku. Het zijn inderdaad wel zaken die wel kunnen bijdragen tot de betrokkenheid tot de organisatie. Zoals bijvoorbeeld: we hebben een keertje ja, een teambuild gedaan, maar virtueel</p> <p>XX: Ja.</p> <p>CD: een spelletjesavond. Zoiets zou wel kunnen bijdragen aan de informele interacties tussen [...] stakeholders</p>

Engagementsplan voor stakeholdersalignment: verhogen communicatiefrequentie	Planning van meetings	<p>CD: Binnen die IT-implementatie van Octopus Deploy, vonden daar afstemmingsbeslissingen in plaats?</p> <p>XX: Ongetwijfeld wel, ik denk dat daar wel af en toe calls geweest zijn tussen de Consultant en de project manager, de key-users en het management. Maar ik vraag me af of dat voldoende was.</p>
Engagementsplan voor stakeholdersalignment: Motivering voor stakeholdersafstemming	Gemeenschappelijk doel	<p>XX: Ergens ga ik er een beetje van uit dat de octopus-oplossing niet is vertrokken vanuit een 100% gedeelde visie binnen bij iedereen. En daardoor zijn de mensen aan een verschillende snelheid daarin gerold en daardoor is die communicatie soms onvolledig. Als je samen gelijk werkt aan hetzelfde doel dan weet je meestal waar je naartoe gaat terwijl ik denk dat dat hier misschien niet altijd volledig het geval was.</p> <p>CD: Ok. Nu, stel nu dat er wel eentje was en in hoeverre zou dan die communicatiefrequentie binnen dat implementatieproces tot effectievere communicatie geleid hebben?</p> <p>XX: Ah, ja ik denk dat je dat kan herleiden tot het idee: was er van in begin een duidelijk communicatieplan geweest dan was het ook voor iedereen duidelijk geweest wat we wouden bereiken, waar we naartoe zouden gaan. En had dat dus geleid tot een beter resultaat binnen of een snellere alignment van iedereen en een snellere uitvoering, snellere debugging binnen het project.</p>
Engagementsplan voor stakeholdersalignment: Stakeholdersbetrokkenheid	Complete betrokkenheid bij initiële beslissingen	<p>XX: Ik denk dat dat gaandeweg verbeterd is. Ik denk dat dat niet van in het begin 100% het geval was. Ik denk dat ook 1 stakeholder, die een beetje verwaarloosd geweest is, is de klant.</p>
Inductief: Engagementsplan voor stakeholdersalignment: Motivering voor stakeholdersafstemming	Empowerment	<p>XX: Ja, maar als je dingen te strak gaat begeren dan kom je een beetje in een macromanagement omgeving terecht. Ik heb het meer om empowerment van mensen. Die dan ook de verantwoordelijkheid, de vrijheid krijgen en de verantwoordelijkheid krijgen om zelf volwassen samen beslissingen te kunnen nemen zonder dat al te ingewikkeld te maken. Een giga-project zoals de volledige vernieuwing van B dat moet gestructureerd zijn, dat moet geleid zijn. Binnen andere deelprojecten, eerder dan daar strikte dingen te gaan opleggen vind ik dat mensen op algemene cultuur, algemene reflexen, algemene tools, algemene procedures moeten terugvallen. Om op die manier op efficiënte subprojecten te komen die dan wel gemonitord moeten worden en waarover</p>

		er moet gesproken worden maar zonder dat te gaan over-engineeren.
--	--	---



## 7.5.4. Codering interview Stakeholder Ontwikkelaar

Categorie	Gegenereerde code	Interviewquote
Coördinatie van stakeholdersinteracties: organisatie van communicatie	Remote  Daily stand-up	<p>XX: een paar keer per week bellen over hoe bepaalde dingen moesten opzet worden en dat was gewoon meer als er nood was aan info dan gewoon zelf contact opnemen. Omdat wij ook remote werkten, op dat punt. Was dat eigenlijk, als ik info nodig had, dan belde ik naar "Consultant". Er waren niet echt vaste tijdstippen voor meetings ofzo. Ik weet niet of ik in iets vollediger kan zijn.</p> <p>XX: dat viel dan eigenlijk bij, bij de daily stand-up meeting. Omdat ik de dagen dat ik daar mee bezig. Die daily stand-up is een dagelijkse korte meeting van ongeveer een kwartier, dat iedereen vertelt wat hij de dag en de komende dag gaat doen en gedaan heeft, aangezien ik daar dan mee bezig was, gaf ik daar dan binnen het team een update over.</p>
Engagementsplan voor stakeholders-alignement: verhogen communicatiefrequentie	Regelmatig	<p>XX: een paar keer per week bellen over hoe bepaalde dingen moesten opzet worden en dat was gewoon meer als er nood was aan info dan gewoon zelf contact opnemen. Omdat wij ook remote werkten, op dat punt. Was dat eigenlijk, als ik info nodig had, dan belde ik naar "Consultant". Er waren niet echt vaste tijdstippen voor meetings ofzo. Ik weet niet of ik in iets vollediger kan zijn.</p>
Coördinatie van stakeholdersinteracties: afstemmingsbeslissingen	Procedures	<p>De procedure is eerder gebonden aan het, de progress die ik maakte. We hebben verschillende omgevingen, kan je zeggen. Van het product V. Als ik met een bepaald onderdeel van die deploy klaar was, dan zei ik van jongens: kunnen jullie dit testen en dan werd dit besproken. Het is niet echt tijdsgebonden dat die die dingen plaatsvonden maar eerder prestatie-gebonden, als ik iets had bereikt dan gingen we verder kijken. Zo zou ik het zeggen, ja.</p>
Coördinatie van stakeholdersinteracties: interconnecties tussen stakeholders	Informeel	<p>XX: Ja, ik denk dat wij bij "CASE-STUDY" een redelijke informele structuur is. Dus dat weerkaatst, dat blijkt hier ook weer in dit project. Dat we een hele informele sfeer hebben, een hele platte structuur. Plat als in niet hiërarchisch.</p> <p>CD: horizontaal</p> <p>XX: Ja, horizontaal. Het is altijd informeel geweest. Ik bedoel de omgang. Ik bedoel niet dat het geen serieuze meetings waren, maar het is redelijk gelijk, iedereen.</p> <p>CD: ja, is dat dan een soort van retroactive meeting?</p>

	Open minded houding	<p>XX: Ja, dan kijken we terug op niet alleen workload, of niet alleen technisch maar ook van wat is er gebeurd deze sprint, wat emoties zit mee. Wat problemen zit mee qua omgang, is er een probleem op de werkplek wordt besproken. Dus eigenlijk alles, alles kan er gezegd worden.</p> <p>CD: een heel openminded setting.</p> <p>XX: ja</p> <p>CD: Dank u. Nu aangezien OCTOPUS DEPLOY, ik vermoed OCTOPUS DEPLOY is daar ter sprake gekomen of niet?</p> <p>XX: jaja, als er een moeilijker of een minder succesvol ding was voorgevallen die sprint, is dat daar ook besproken en toch ook bekeken wat we daar konden doen of wie we daar konden inschakelen voor een bepaald aspect helpen te behandelen, zeg maar.</p>
Engagementsplan voor stakeholdersalignment: verhogen communicatiefrequentie	Doelgericht en anticipatief	<p>CD: In hoeverre was dit het geval bij het communicatieplan, bijvoorbeeld bij de horizontale communicatie van de dagelijkse taken?</p> <p>XX: ja, doelgerichter en naar mijn ervaring sneller inspelen op problemen die ervoor vallen.</p>
Engagementsplan voor stakeholdersalignment:	Gemeenschappelijk doel	<p>XX: moesten wij het gemeenschappelijk niet hebben, of mocht het mijn doel niet geweest zijn van met sneller en meer tijds winst te kunnen deployen zeg maar. Ja denk ik sowieso wel. Ik weet niet in welke mate maar dan zou ik gewoon maar iets aan het doen zijn om iets te doen. Als dat de bedoeling niet was, zeg maar.</p> <p>CD: dan zou het eigenlijk minder, ja minder efficiënt geweest zijn, die communicatie. Dan zou het minder snel tot een beslissing gekomen zijn tussen jouw collega's.</p> <p>XX: ja toch wel, want nu was het echt wel van "oké we moeten dat bereiken". Bij elke beslissing die we genomen hebben, heeft dat meegeteld van "dit is de hoofdzaak, dus dit moeten we prioriteren tijdens de opzet".</p>
Inductief: Engagementsplan voor stakeholdersalignment: Stakeholdersbetrokkenheid	Betrokkenheid initiële beslissingen	<p>XX: positief denk ik dat geweest zou zijn, als ik er vanaf het begin - begin zou bij geweest zijn. Ik ben er niet vanaf het begin bij geweest maar dat is aan mij gegeven na een tijd. Ik ben bij de initiële beslissingen niet bij geweest. En dat zou uiteindelijk het hele traject ten goede zijn gekomen uiteindelijk. Voor de rest ik denk dat als we niet zo nauw samenwerken, dan zou het natuurlijk een negatieve, dan zou het communicatie negatief</p>

		verandert, naar het negatieve veranderd hebben. Dat natuurlijk wel.
--	--	---

## 7.5.5. Codering interview Stakeholder Projectleider

Categorie	Gegenereerde code	Interviewquote
Engagementsplan voor stakeholders-alignment: verhogen communicatiefrequentie	Regelmatige meetings	<p>CD: Oké, die scrum artefacts, waar jij dan over spreekt, dat is dan wel een soort van planning die je eigenlijk hebt voorzien?</p> <p>“Projectmanager”: Ja, scrum artefacts is eigenlijk een vrij solide planning. Dat wil zeggen, stand up doe je dagelijks. Doel van een standup is dat uw development team communiceert over wat ze mee bezig zijn, gedaan hebben, gaan doen. Vooral om te kijken “oké, wie kan wie helpen” “wie komt in wiens vaarwater?” om af te stemmen hoe je goed als team kan werken. Stand-up is dagelijks. Dan u sprints, bij één team is dat 2 weken, bij een ander team is dat om de 3 weken maar telkens op het einde daarvan heb je die retrospectives van “wat hebben we gedaan? “, “wat kunnen we beter doen?”, een beetje zelfverbetering.</p> <p>CD: lessons-learned eigenlijk</p> <p>“Projectmanager”: lessons-learned, inderdaad. En sprintplanning, is kijken naar de toekomst, wat gaan we doen, planning maken. Bespreken hoe gaat we dit juist aanpakken. Dat is eigenlijk vrij vast. Dat is heel gestructureerd.</p>
Coördinatie van stakeholdersinteracties: afstemmingsbeslissingen	Gemeenschappelijke taal	<p>CD: je zou wel kunnen zeggen ook, naar mate ook hoeveel tijd iets moet verwezenlijkt worden, kun je dus gaan bouwen. Dit hoort onderdeel van en reeds bestaande meeting, of hier moeten we echt een nieuwe meeting maken zodat we snel voldoende vordering maken.</p> <p>“Projectmanager”: Ja, als er dan een groter ding te plannen is om te tackelen qua communicatie dan is dat wel apart ingepland geweest. Zo heb ik ook met de developers die eraan te werken, die dingen ingepland om die variabelen te organiseren. Nu gaan we nog wat alignment met doen, ik weet niet waar het staat maar ik heb wel aangegeven van ‘kijk, alignment daarvan is belangrijk om die en die en die reden’. Je moet het eigenlijk zien als organisatieniveau en dan bijvoorbeeld een consultant of iemand helpdesk wil een installatie doen dan heeft die die technische kennis doen. Dat moet straight forward zijn, dan moet het allemaal logisch aanvoelen, intuïtief aanvoelen. Dan had ik wel ergens aangegeven. Kijk hier, migratie OCTOPUS DEPLOY-variabelen. Dus gaat een stukje over de samenkomst, waarom moet dat herbekeken worden, dan zie je hier een paar aanduidingen. Sommige zijn misschien dubbel, de naamgeving is misschien</p>

		niet altijd duidelijk, groeperingen zijn niet altijd logisch, omschrijvingen zijn soms onduidelijk, soms zijn er gewoon te veel variabelen, zijn er dingen dubbel, oplossingen
Coördinatie van stakeholdersinteracties: Organisatie van communicatie	Communicatie tools	“Projectmanager”: Soms heb je bijvoorbeeld ook uit bezorgdheden van ‘ja, hoe ga met te weinig vertrouwen: we willen de persoon dat die persoon die het gemaakt heeft al die installaties doet’. Dat is bijvoorbeeld een eerste insteek. Een andere insteek, dat is geen langetermijnvisie. Kunnen we ergens doen, maar de bedoeling is dat andere mensen het ook gaan gebruiken anders komen we er niet. Dus daarvoor is het informele heel belangrijk. En de formele documentatie is vooral belangrijk dat de informatie niet kwijtraakt, dat je goed dingen kunt registreren ergens meer voor ‘how- to?’, ‘hoe doe ik dit of dat?’.
Coördinatie van stakeholdersinteracties: interconnecties tussen stakeholders	Informeel	CD: Dus eigenlijk, als ik het goed zie dan is het afhankelijk van wat de belangen zijn dat je dan ook afstemt van dit regel ik informeel en dat regel ik formeel. Want het ene heeft natuurlijk meteen een voordeel dat vertrouwen bijvoorbeeld wel beter wordt getackeld door het ook informeel te communiceren.  “Projectmanager”: Ja, klopt. Formele dingen zijn goed om dingen vast te leggen en informeel dingen zijn heel goed om elkaar aan te voelen.
Engagementsplan voor stakeholdersalignement: verhogen communicatiefrequentie	Planning	Maar door dat dat één persoon is, en die persoon heeft dat heel goed gedaan. Maar door dat die alleen is, is het ook maar een ‘one-man show’ geweest eigenlijk terwijl dat sinds vanuit het begin de bedoeling was, dat dat geen ‘one-man show’ was. En als dat eigenlijk wel door twee personen opgezet was, zelfs vanuit verschillende teams zelfs had dat al direct veel beter geweest. Dus die factoren qua planning en bewaken van planning die zijn heel belangrijk om te zorgen dat dat je doel haalt, dat je goed kunt communiceren. Dat mensen mee zijn want het effectief van communicatie, die start vrij sterk van kennis eigenlijk. Mee zijn met bepaalde dingen. En dat wil niet per se zeggen tot in detail maar sommige technische personen wel meer in detail mee zijn en daaruit komt dan weer dat vertrouwen, emotie.
Engagementsplan voor stakeholdersalignement: Motivering voor stakeholdersafstemming	Gemeenschap pelijk doel	“Projectmanager”: Stel dat er zo een procedure zou zijn dat zou heel veel invloed gehad hebben van dat puntje vertrouwen/bezorgdheden. Als we hier een procedure rond hadden of vooral procedure is het niet het juiste woord, een visie en bepaalde verplichtingen en bepaalde procedure in die zin van projectpad.  CD: Strategie eigenlijk.

		<p>“Projectmanager”: strategie, juist. Had een gigantisch verschil gehad. Nu is het iets van, daar wil je met development team naar toe. Dat heeft wel voordelen en wij zien die voordelen wel door dat hier vertrouwen bijzit is het heel makkelijk om richting uitstellen en afstellen te gaan. Als hier bepaalde richtlijnen en ja, stappen tussen zitten, en als je hier procedures had van die en die stappen en dan moet je die klant doen en bij die en die stappen moet je die klant niet doen dan had het natuurlijk. Anderzijds, vertrouwen/bezorgdheden dat geeft een indruk van wantrouwen.</p> <p>**</p> <p>CD: ja, wat eigenlijk ook wel maakt dat het een gemeenschappelijk doel is van iedereen, om tijd uit te sparen. Toch nog wel voldoende resources te hebben.</p> <p>“Projectmanager”: Klopt maar dus die tijd proberen te besparen versus investment. Dat is natuurlijk een interconnectie die loodrecht op elkaar staat. Dat is een beetje een dilemma, ga ik investeren of ga ik ergens besparen.</p>
Engagementsplan voor stakeholdersalignment: Interconnecties tussen stakeholders	Open minded houding	<p>CD: Oké. En door dan die juiste stakeholders te betrekken, heeft dat tot effectievere stakeholders geleid bij de implementatie van het project?</p> <p>“Projectmanager”: Ja, zo hebben we dat eigenlijk. Doordat alle stakeholders niet genoeg niet betrokken zijn, konden we hun dat probleem van vertrouwen/bezorgdheden, door als die beter betrokken waren had dat natuurlijk veel effectievere communicatie gegeven. Want nu zitten een deel van die communicatie op gebied van emotie. Dat is natuurlijk heel moeilijk.</p>
Inductief: Engagementsplan voor stakeholdersalignment: Stakeholdersbetrokkenheid	Complete Betrokkenheid initiële beslissingen	<p>“Projectmanager”: Een zekere betrokkenheid in het begin, dat heb je ook zelf wel aangehaald. Dat zorgt ervoor dat je daar meer weer achter staat. Dat wil niet per se zeggen dat je daar veel dingen in gaat doen, maar dat je wel het gevoel hebt ‘met die project, daar zit ik wat mee tussen’. En als de neuzen wat in dezelfde richting staan en input van mensen is al vrij vroeg gegeven. En je neemt dan mee, en je moet er niet vaak mee afstemmen of vaak mee terugkoppelen. Niet per se, maar die alignment en die betrokkenheid dat is wel belangrijk key om ervoor te zorgen dat je eigenlijk een stuk verder in het traject makkelijker daar mee voort kunt, kunt uitrollen en dat het makkelijker kan evolueren en natuur kan worden. Dat zou ik wel iets beter doen. Ik wel dat er een aantal van die dingen oké zijn, dat dat uit zichzelf groeit. Dat is wel belangrijk dat ik geleerd heb, betrokkenheid in het begin.</p>